الإدارة والتنظيم
في التربية الرياضية

الأستاذ المساعد الدكتور
سلمان عكاب الجنابي

المدرس المساعد
علي حسين الحسيناوي





بسم الله الرحمن الرحيم

((يرفع الله الذين امنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات))

صدق الله العلي العظيم

المجادلة (11)

الإدارة والتنظيم في

التربية الرياضية

الإدارة والتنظيم في
التربية الرياضية

تأليف

الأستاذ المساعد الدكتور
سلمان عكاب الجنابي
جامعة ذي قار/كلية التربية الرياضية

المدرس المساعد
علي حسين الحسيناوي
وزارة التربية/المديرية العامة لتربية ذي قار

الطبعة الأولى

2014م – 1435هـ

٦٥



مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية (2013/5/1611)

796.77

الجنابي، سلمان عكاب

الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية/ سلمان عكاب الجنابي، علي حسين الحسيناوي.- عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2013

( ) ص

ر.إ.: 2013/5/1611

الواصفات: /الألعاب الرياضية//الإدارة/

- يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى.

الطبعة العربية الأولى

2014م — 1435هـ



عمان — وسط البلد — ش. السلط — مجمع الفحيص التجاري

تلفاكس 4632739 ص.ب. 8244 عمان 11121 الأردن

عمان — ش. الملكة رانيا العبد الله — مقابل كلية الزراعة —

مجمع زهدي حصوة التجاري

www: muj-arabi-pub.com

Email: Moj_pub@hotmail.com

ISBN 978-9957-83-316-9 (ردمك)

الإهداء

إلى كل أب تفيض الأبوة منه عطفا وتضحية

إلى كل أم تغمر أبنائها بالحب والدفء والحنان

إلى كل فقيد ترك ورائه نارا مستعرة في قلوب محبيه

المؤلفان

المحتويات

الموضوع	الصفحة

المقدمة

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خير الأنام النبي المصطفى محمد بن عبد الله وآله الغر الميامين وصحبه الطيبين ومن تبعه ووالاه إلى يوم الدين.

يشهد العالم اليوم ثورة من التطور المتسارع في جميع مجالات المعرفة والعلوم المختلفة التي تشكل ركائزه الأساسية، ولكي نساير هذا التطور يتوجب علينا أن نكتشف أسراره ومصادره، وبعد جهد من البحث والتقصي والإطلاع المستفيض على الأدبيات المتعلقة بالموضوع من مصادرها المختلفة ثبت بما لايقبل الشك إن أهم ركائز الثورة العلمية في العصر الحديث في عالم الاتصالات وزيادة الإنتاج ومضعفة الانجاز هو الالتزام بمبادئ الإدارة والتنظيم التي وضعها مؤسسي هذا العلم في العصر الحديث وتطبيقها بدقة في مفردات العمل كافة بما يضمن الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والإمكانات المادية المتوفرة.

ويأتي هذا الكتاب ليكون مساهمة متواضعة من المؤلفان في رفد المكتبة العلمية في المؤسسات الجامعية والتربوية إذ أن مايسعى إليه المؤلفان من خلال هذا الكتاب هو عرض وتفصيل أهم مواضيع الإدارة والتنظيم التي ترتبط بالمجال الرياضي وتشكل جزءا أساسيا" فيه بل هي قلبه النابض الذي يضمن له السير على الطريق الصحيح نحو تحقيق أهدافه ويجنبه العشوائية في العمل والتخبط والارتجال غير المدروس.

وقد تضمن هذا الكتاب مفردات منهج الإدارة والتنظيم المقرة من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لطلبة الدراسة الأولية في كليات التربية الرياضية في جمهورية العراق وبخمسة فصول إذ نأمل أن يكون هذا الكتاب هو المقرر للمنهج الدراسي في الجامعات العراقية بإذن الله.

الفصل الأول تناول تاريخ الإدارة والتنظيم في الحياة البشرية منذ البدايات الأولى لحياة الإنسان إضافة إلى أهمية الإدارة في تسيير شؤون الأفراد بصورة عامة وأهميتها في التربية الرياضية بصورة خاصة.

أما الفصل الثاني فتناول مفهوم الإدارة والتنظيم وتطوره وتعريفاته ومبادئه وأهم النظريات التي وضعت في هذا المجال وتحديد مستوياته وأساليبه.

فيما تضمن الفصل الثالث الوظائف الدارية التي حددها علماء الإدارة والمتمثلة بـ(التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه، اتخاذ القرار والرقابة).

وتناول الفصل الرابع درس التربية الرياضية من حيث إدارته وتنظيمه وكل التفاصيل المتعلقة بالأشراف في المجال الرياضي.

الفصل الخامس والأخير بين بالتفصيل إدارة وتنظيم السحبات الرياضية (السحبة الفردية، السحبة الزوجية، سحبة الدوري).

وفي الختام نسأل الله العلي القدير التوفيق والقبول لما فيه الخير والتقدم العلمي أنه سميع مجيب.

المؤلفان

الفصل الأول

الإدارة والتنظيم



- نبذة تاريخية عن الإدارة والتنظيم
- أهمية الإدارة في العصر الحديث
- أهمية الإدارة في التربية الرياضية

الفصل الأول

الإدارة والتنظيم

نبذة تاريخية عن الإدارة والتنظيم:

تؤكد الدراسات والبحوث المعتمدة على حقائق ثابتة إن وجود الإدارة مرتبط ارتباطا وثيقا بوجود البشرية، حيث إن الإنسان ومنذ خليقته الأولى قد استخدم أشكالا متنوعة من العمل وهي تدخل ضمن الإطار الإداري رغم بساطتها. فكان ينظم مسكنه ويدير مزرعته وقطيع الحيوانات التي يجنيها ويرتب حياته مابين الصيد والزراعة وحتى الطقوس الدينية التي كان يقيمها كانت تنم عن إدارة وتنظيم لتفاصيلها المتنوعة، وكلما تقدمت حالة الرقي في حياة الإنسان كانت تتقدم معه العملية الإدارية حتى وصلت إلى إدارة القطعات الحربية وتنظيم الواجبات بين المحاربين والإداريين والمطببين وقارعي الطبول وغيرها وكل ذلك كان معبرا عن إدارة وتنظيم لمفاصل العمل.

ومن أبرز الشواهد التاريخية في استخدامات الإدارة ماخلفته الحضارة الفرعونية من مخطوطات وكتابات تدل على إنهم عرفوا الإدارة منذ أكثر من خمسة آلاف سنة ومن آثارهم الأهرامات وما تمثله من هندسة معمارية وهياكل حجرية عملاقة ماكانت لتكون بدون عمل منظم وقيادة تدير وتخطيط لبرامج وغيرها من المبادئ الإدارية اللازمة لتنفيذ هكذا مشاريع عملاقة، وكذلك ماخلفته الحضارة السومرية قبل أربعة آلاف وخمسمائة سنة قبل الميلاد من شواهد تاريخية متمثلة في بناء وإقامة مشاريع الري العملاقة وغيرها من الانجازات التي تدل بما لا يقبل الشك إنهم استخدموا الإدارة التي مكنتهم من تحقيق انجازاتهم، وكذلك الشواهد التاريخية للحضارة البابلية المتمثلة بالإبداع العمراني المتمثل بكثير من الشواهد ومن أبرزها احد عجائب الدنيا السبع وهو حدائق بابل المعلقة وبرج بابل، وكذلك ما تركته الحضارة الصينية من ارث حضاري ينم عن إدارة بارعة تمخض عنها بناء سور الصين العظيم قبل أكثر من ثلاثة آلاف عام، وتشير الدراسات إلى أن

الإغريق القدماء كانوا يقيمون المسابقات الاولمبية بطريقة تثير إعجاب المختصين في العمل الإداري حيث أنهم برعوا في تحديد أيام السباقات بالأيام القمرية مستفيدين من صفاء الجو وإنارة القمر المكتمل وكذلك برعوا في بناء وتنظيم ملاعبهم التي كانت على سفوح المرتفعات مستفيدين من تلك المرتفعات كمدرجات للمتفرجين وكذلك كانت مسابقاتهم المختلفة منظمة بجداول تنظم تقسم ايام التنافس بين الرجال والنساء والشباب والفتيان كل في جدول مخصص.

وتعد الكتب السماوية المنزلة دساتير إدارية لتنظيم حياة الإنسان بصورة خاصة والخليقة بصورة عامة وتوجت بما انزل في القران الكريم الذي يعتبر الكتاب الإداري الأكبر والاشمل والذي ينظم تفاصيل الحياة المجتمعية من العبادات والمعاملات وانتهاءا بما لايدركه البشر، ويرى المشرع الإسلامي الإدارة على أنها القدرة على استخدام كافة الإمكانيات البشرية والمادية المتوفرة لتحقيق هدف معين، وهذا ما نلاحظه في الفكر الإداري الإسلامي الذي يعتمد على نصوص القران الكريم وتعليماته الشرعية التي تقوم على أساس من القيم والمبادئ الإنسانية التي كانت تسود المجتمع الإسلامي منذ بداية مرحلة صدر الإسلام.

والإدارة من وجهة نظر المفكر الإسلامي تعد الوسيلة التي تستخدمها الدولة للوصول إلى غاياتها ووظائفها وأهدافها. لذا فهي ترتبط ارتباطا كبيرا بمبادئ وفلسفة المجتمع الإسلامي والبيئة الإسلامية، فالمسلم أينما كان عمله تجده مرتبطا بمبادئ هذه الشريعة الإسلامية أينما وجد سواء في المنظمات الإدارية أو غيرها من الهيئات فهو يراعي الله في كل عمل يقوم به في القطاع العام أو الخاص مجسدا قول الرسول محمد (ص) " أعبد الله كأنك تراه فان لم تكن تراه فانه يراك".

واستمر العمل الإداري يطور نفسه وأصبحت الحاجة ملحة إليه مع التقدم الصناعي في القرن الثامن عشر في القارة الأوربية بعد اكتشاف موارد طبيعية

جديدة للطاقة والذي مهد لتشغيل معامل إنتاج السلع والبضائع بأسعار اقل بكثير مما كانت عليه سابقا وتوسيع رقعة السوق والطلب على السلع الإنتاجية المختلفة وحرية اختيار مواقع المصانع الإنتاجية بعد أن كانت المصانع مرتبطة بموارد الطاقات وأماكن تواجدها مثل الأنهار والشلالات والتطور الكبير في قطاع المواصلات البرية من عجلات وسكك القطارات والنقل المائي والنقل الجوي المتنامي في التطور ودخول الاتصال الهاتفي التلغراف والحاجة إلى البيع وشراء المعدات الجديدة، كل ذلك جعل الإدارة حاجة ملحة على أن تتناسب مع هذا التقدم.

ويمكن أن نجمل المراحل التاريخية لتطور العملية الإدارية بما يلي:

1. قيام الإنسان القديم منذ بدايات فجر التاريخ بأعمال بسيطة لسد حاجاته المعيشية مثل الصيد والزراعة اليومية مستخدما أساليب إدارية بسيطة تساعده في رسم الخطط لنجاح مشاريعه البسيطة وتحقيق أهدافه.
2. استخدام الآلات البسيطة من قبل الإنسان في العصور القديمة في إدارة مزرعته وزيادة الإنتاج ومساعدته في انجاز أعماله.
3. تدل الآثار الشاهدة من الحضارات القديمة مثل مسلة حمو رابي وغيرها على إدارة منضبطة وواعية باهيمة الدور الذي تقوم به وكان ذلك يتمثل في تنظيم الحياة المجتمعية العامة والقضاء وتوزيع ادوار العمل واختيار الأماكن المناسبة للمشاريع وغيرها من العناصر والمبادئ الإدارية المختلفة.
4. برزت أهمية الإدارة والحاجة اليها في تنظيم المجتمعات القبلية من حيث القيادة واتخاذ قرار وتوزيع الأدوار وغيرها.
5. لعبت الإدارة دورا هاما مع البدء بتشكيل الجيوش وتوزيع الواجبات على المقاتلين وتقسيمهم إلى مجموعات يقوم كل منها بواجبات محددة مثل المجموعات القتالية بالسيف وأخرى بالرمح وغيرها تجر العربات ومجموعات للطبابة وأخرى للأمور الإدارية مثل توفير الماء والغذاء وغيرها وكل ذلك كان يتم بإدارة مسئولة ومنظمة.

6. شهدت الإدارة نضجا ملموسا عند الإغريق القدماء مع البدء بتنظيم الطقوس الدينية والمهرجانات التنافسية الرياضية ونستدل على ذلك من خلال الاستخدام الأمثل للوقت وتقسيم الفرق والمتنافسين على مجموعات وفق الجنس والمرحلة العمرية وتنظيم جداول السباقات ومراسيم الافتتاح والختام وغيرها من الشواهد الإدارية.
7. بلغت الإدارة مرحلة متقدمة من الرقي في العصر الإسلامي حيث التشريعات المختلفة المنزلة في كتاب الله الحكيم "القران الكريم" الذي وضع مبادئ عامة أحيانا ومفصلة أحيانا أخرى لتنظيم حياة المجتمع بصورة عامة.
8. ظهرت في العصر الحديث الإدارة العلمية في الصناعة بواسطة الرواد الأوائل مثل "فريدريك تايلور وهنري فايول".

اهمية الإدارة والتنظيم في العصر الحديث:

إن تقدم الأمم والشعوب يتأثر بشكل كبير بدرجة التقدم العلمي والتقني لديها، وان هذا التقدم يمثل مرآة عاكسة لمستوى الإدارة المتبعة فيها، ويعد علم الإدارة والتنظيم من العلوم ذات الأهمية القصوى التي تخدم المجتمع في المجالات والأنشطة المختلفة، إذ تعتبر عملية هامة نتيجة ازدياد مجال النشاطات البشرية واتساعها من ناحية، واتجاهها نحو المزيد من التخصص والتنوع والتفرع في المجتمعات الحديثة من ناحية أخرى، وقد كان للثورة الصناعية والتقدم التكنولوجي في القرن العشرين دورا كبيرا في أحداث التغيرات الكثيرة في تشكيل الإدارة وأنماطها.

وتعد الإدارة من أكثر العلوم انتشارا وأكثرها جدلا منذ القرن الماضي ويرجع ذلك إلى نجاح تجارب العديد من الأمم والشعوب التي استخدمت هذا العلم بشكل حقيقي عند رسم خطط النهوض العلمي لكافة قطاعات الحياة المختلفة، ولعل اقرب الأمثلة التي توضح ذلك التجربة اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية

وغيرها من التجارب، حيث تعد الإدارة نشاط متحرك وفعال لتوفير أفضل الفرص للاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتوفرة بفاعلية وكفاءة.

ولكون الإدارة ظاهرة إنسانية تختلط وتتفاعل فيها الاعتبارات المادية مع الاعتبارات المعنوية فضلا عن الأنماط السلوكية المتباينة التي تحكم نسبية كل عامل ومدى تأثيره في قواعد ومبادئ الإدارة، ولعمق العلاقة بين البيه والإدارة التي تسعى إلى تطوير الواقع التي تعمل في نطاقه، ولازدياد وتنامي حاجة المجتمع الحديث إلى الإدارة فقد تحول هذا العلم من علم عام إلى فروع عدة على وفق فعالية الجماعات الاجتماعية المختلفة وأنشطتها المتباينة إذ أن معظم المؤسسات الصناعية والتربوية تعمل على إيجاد أساليب متطورة من خلال مجموعة من المختصين بصفة مستشارين في تلك المؤسسات أو المصانع أو الشركات يكون لهم الدور الأساس في وضع الخطط والبرامج والقواعد الأساسية التي تمثل عناصر العمل الإداري الأساسية اللازمة لنجاح العمل ولزيادة الإنتاج على مستوى الصناعة أو التربية والتعليم وغيرها من قطاعات الحيات المتنوعة.

ولقد حدث على الساحة العالمية العديد من التحولات وفي مختلف القطاعات الاجتماعية والسياسية والتربوية والصحية والتجارية والرياضية وغيرها في القرن الماضي ولازالت مستمرة في هذه الفترة والتي كان لها الأثر الكبير على المجتمعات وكانت الإدارة هي السمة البارزة في تلك التحولات وركيزة مهمة من ركائز النمو والتطور والتقدم وزيادة الإنتاج.

وأطرت الإدارة في العصر الحديث الكثير من الأنشطة المنضوية ضمن هذا المفهوم بشكل عام ومنها إدارة مؤسسات الدولة بشكل عام متمثلة بالخطط الإستراتيجية والتي تمتد إلى فترات طويلة من الزمن ومنها الخطط التنموية في مجالات متعددة مثل الخطط الصناعية والخطط الزراعية والخطط التعليمية والخطط في قطاع الرياضة والشباب ولعل ابرز الأمثلة على ذلك هو بروز قوى اقتصادية جديدة في القرن العشرين مثل الصين وألمانيا على حساب قوى أخرى

كانت تتسيد الساحة العالمية في ميدان الصناعة والتجارة والاقتصاد وكل ذلك كان ومازال بفضل انتهاج الخطط الإدارية الرصينة في تأمين المواد الأولية وإعداد وتطوير الموارد البشرية بمختلف اختصاصاتها المتنوعة والاستخدام الأمثل لرأس المال وعمليات التعاقد والبيع والشراء والتسويق والعلاقات العامة والدعاية الإعلامية للمنتجات السلعية بما يسهل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرسومة سواء كانت تلك الأهداف على نطاق محلي أو إقليمي أو عالمي.

ومما تقدم يمكن أن نجمل أهمية علم الإدارة والتنظيم في العصر الحديث بما يلي:

1. هي المعيار والفاصل بين النجاح والفشل لأي مشروع يراد العمل به وهي الأساس لنجاح هذه المشروعات في بلوغ الأهداف المنشودة.
2. تساهم في الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة وكذلك الاستفادة من عامل الوقت.
3. تساهم في تفجير الطاقات البشرية والإمكانات المادية، حيث تساهم الإدارة في خلق قيادات واعية وملتزمة، إن الكثير من رجال الإدارة والأعمال الناجحين اليوم لم يكونوا موهوبين بالفطرة وبالولادة إلا أنهم استطاعوا بفضل تطويعهم للمعارف الإدارية المنظمة والمرتبة والمبادئ الإدارية العامة التي طبقوها بكل أمانة أن يحققوا النجاحات الباهرة.
4. تعمل على المحافظة على حقوق ومصالح العاملين وتحقيق رغباتهم وأمنياتهم وبالتالي فهي تعبر عن كونها نشاط أنساني، فشعور العاملين في أي قطاع من قطاعات العمل المختلفة بالعدالة والتامين على مستقبلهم ومستقبل عوائلهم يكون سببا رئيسيا في إبداع العاملين وتقديم أحسن مالديهم من خبرات وإمكانيات.
5. تساهم في إحداث تغيرات جوهرية في تطوير الجهد الإنساني لجميع العاملين في المؤسسات المختلفة.
6. تعمل على إيجاد التفاعل مابين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية من خلال تأكيدها على دراسة الواقع المجتمعي عند التخطيط لأي عمل، حيث تأخذ

الإدارة الناجحة في حساباتها عند التخطيط لأي مشروع مستقبلي مجموعة من المعطيات منها ما يخص فلسفة المجتمع وطبيعة المجتمع والجانب الاجتماعي والواقع المعاشي والبيئي والصحي وغيرها..

7. تعمل الإدارة على التخطيط لتنفيذ المشروعات وجمع المعلومات وتحليلها وتنظيم العمل وإصدار القرارات وكيفية التعامل معها، حيث إن المشاريع التي تنفذ بدون أن تمر بالمراحل الإدارية الصحيحة والكفيلة لها بالنجاح فان تلك المشاريع سيكون مصيرها الفشل حتما..
8. تساهم الإدارة العلمية في التنبؤ بالمستقبل والاستعداد لهذا المستقبل، وهذا التنبؤ لا يأتي من خلال فطرة شخصية وإنما عن طريق معطيات ثابتة يحللها المختصون إلى وقائع مستقبلية.
9. تعمل على إيجاد أساليب متطورة لزيادة الإنتاج وتخفيض قيمة الكلفة.
10. لقيام بواجبات الإشراف والمتابعة والتوجيه على جميع الأفراد العاملين في المؤسسات المختلفة.
11. الإدارة العلمية الناجحة هي السبيل لحل مشكلات العمل ودراسته المواقف في جميع مجالات العمل الرياضية والصناعية والتجارية وغيرها.
12. تساهم الإدارة العلمية بتطوير قطاعات مختلفة ومن أهمها القطاع التربوي من خلال الإدارة التربوية الناجحة والتي تسير بالعملية التربوية نحو تحقيق أهدافها المرسومة.

اهمية الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية:

تعد التربية الرياضية جزء هاما من التربية العامة وثبت بأنها الأكثر تأثيرا في الأفراد وترتبط أهدافها بالأهداف التربوية، وأن الرياضة بصورة عامة أصبحت علما شاملا يضم علوم خاصة بكل اختصاص أو فعالية تنضوي تحت هذا المفهوم مثل علم التدريب الرياضي وعلم النفس الرياضي وعلم الطب الرياضي وعلوم الحركة والاختبارات والتعلم وغيرها من العلوم الساندة للتربية الرياضية مثل علم التشريح والفسلجة وغيرها من العلوم، والمشكلة تكمن في كيفية تطويع

هذه العلوم لخدمة التربية الرياضية وبقدر نجاح عملية التطويع تكون الاستفادة، وقد عمدت الدول المتقدمة وغيرها من الدول الراغبة بالاستفادة من النهضة العلمية في تطوير المستوى الرياضي لمؤسساتها الرياضية بصورة عامة ولاعبيها بصورة خاصة وتحقيق أفضل الانجازات الرياضية في مختلف الفعاليات وفعلا قد تحقق لها ما وضعته هدفا تروم الوصول إليه ضمن فترات زمنية مدروسة.

ولكن من المهم أن نفهم أن تلك الانجازات التي تحققت في الجانب الرياضي بالتحديد والتي مازالت متواصلة على مستوى جميع الألعاب وكسر الأرقام القياسية في الألعاب الفرقية والفردية لم تأتي من فراغ مطلقا بل جاءت من خلال الاستغلال الأمثل لكل الموارد البشرية والمادية المتاحة ومن خلال الاستفادة القصوى من علوم الإدارة وتطبيق المبادئ الإدارية المتاحة والتي تساير كل تفاصيل العمل بدا من وضع الخطط والوصول للانجاز والاستعداد للانجاز الآخر، وبالتالي فان العمل وفق منهج إداري سليم يعد هو المعيار للنجاح والفشل للعمل في المجال الرياضي وعلى مستويات المسؤولية كافة.

ويجب أن نعرف أن طبيعة الإدارة في مجالات العمل بصورة عامة والتربية الرياضية بصورة خاصة لا تكون ثابتة وإنما على استعداد لمقابلة الظروف المتغيرة التي تواجه العمل وحسب معطيات الحوادث، فبواسطة الإدارة يتمكن المختصين في إعداد الخطط والبرامج الرياضية من إداريين ومدربين من جمع المعلومات المنعزلة عن بعضها لإقامة علاقات مترابطة فيما بينها تساعدنا على حل المشاكل العاجلة والآتية والتي تساهم في الوصول إلى أعلى درجات الإعداد اللازم وتحقيق الأهداف المطلوبة سواء كانت تخص تهيئة المنشات الرياضية أو إعداد الفرق أو اللاعبين للمنافسات أو المشاركات الرسمية وبدون الاستخدام الأمثل للعلوم الإدارية في المجالات الرياضية فان عناصر العمل التي تكون المشروع تفقد فاعليتها وتتباعد عن تحقيق أهدافها..

لهذا ينبغي على جميع العاملين في المجال الرياضي دراسة علم الإدارة لمساعدتهم في ممارسة أعمالهم الإدارية، فتفهم العاملين في المجال الرياضي واستيعابهم لعملهم الإداري وتداركهم للعلاقات الإنسانية وتنفيذ المبادئ الإدارية الصحيحة يؤدي حتما إلى تحقيق الأهداف المطلوب تحقيقها بأفضل وأسهل الأساليب.

إن استخدام عناصر الإدارة في أي مشروع رياضي تتجسد في اختيار الأشخاص المناسبين في الوظائف حسب الاختصاص الدقيق ودون عشوائية وكذلك تستمر إلى دراسة الواقع دراسة علمية مبنية على النتائج الدقيقة والبيانات المستخلصة من دراسة الواقع ثم وضع الخطط المتنوعة قصيرة مثل الاستعداد لبطولة محلية أو إقليمية أو عالمية خلال فترة قصيرة الأمد وكذلك الخطط السنوية والخطط طويلة الأمد مثل الاستعداد للبطولات الاولمبية التي تقام كل أربع سنوات أو بطولات كاس العالم بكرة القدم أو إعداد منتخبات الناشئة ليكونوا المنتخبات المتقدمة بعد سنوات وكذلك حسن إدارة المنشآت الرياضية ويشمل ذلك مختلف الألعاب الرياضية.

وللإدارة دور فعال في إدارة وتنظيم البطولات أو المهرجانات الرياضية من تنظيم جدول السباقات وتنظيم المؤتمرات واللقاءات وإدارة وتنظيم البرامج المعدة لحفل افتتاح وحفل اختتام المنافسات وتنقل الفرق وجدول تدريبات الفرق المشاركة المحلية أو الإقليمية أو القارية في البطولات التي تقام على شكل تجمعات مثل بطولات وزارة التربية أو البطولات التي تنظمها الاتحادات الرياضية لفرق الاتحادات القادمة من محافظات أخرى وبطولات مهمة أخرى مثل تنظيم بطولة كاس الخليج العربي أو أمم أسيا ولجميع الألعاب..

وحتى على مستوى تدريب الفريق الواحد فان الاستخدام الأمثل للعناصر الإدارية هو الكفيل بتحقيق أفضل النتائج إذ أن المدرب الذي يجدول برنامجه التدريبي بمراحل ويشرف ويتابع ويقرر ويوجه فانه يكون الأوفر حضا في تطوير

مستوى الفريق وتحقيق أفضل ما يمكن من نتائج في ضوء ما متوفر من إمكانيات بشرية ومادية ومستوى المنافسين.

ولقد أصبح التنافس الحقيقي بين المؤسسات الرياضية على المستوى المحلي أو الإقليمي أو القاري أو العالمي تنافسا كبيرا في مجال الإدارة الرياضية، وزاد التركيز على مستوى كفاءة الأجهزة الإدارية ليكون مؤشرا على نجاح عمل الهيئة أو فشلها.

وبذلك فأن أهمية علم الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية تتجلى بما يلي:

1. العلم الذي يتم من خلاله تطويع العلوم الأخرى للاستفادة منها في مجالات التربية الرياضية بصورة عامة.
2. يساعد في الاستخدام الأمثل لجميع الموارد البشرية والمادية المتوفرة لدى المؤسسات الرياضية المختلفة.وتوظيفها بالشكل الصحيح لخدمة المشروع الرياضي.
3. يجعل من المؤسسات الرياضية على استعداد دائم لمقابلة الظروف المتغيرة التي تواجه العمل سواء كان على مستوى الخطط الإستراتيجية أو المتغيرات الآنية.
4. يساعد الإدارات المعنية بالجانب الرياضي المتنوعة والمختصين في إعداد الخطط والبرامج التي تساهم في تحقيق الأهداف.
5. يساعد المدربين في رسم برامج الإعداد التدريبية والتي تشمل جميع مراحل الإعداد من تدريبات ومنافسات ودية ورسمية.
6. يعمل على رسم أهداف محددة وواضحة لمشاريع العمل المختلفة يعمل الجميع لتحقيقها في الإدارة الرياضية أو الفريق الرياضي.
7. يعمل على تطوير مستوى أداء العاملين في المجال الرياضي واستيعابهم لعملهم الإداري وتداركهم للعلاقات الإنسانية.

8. العلم الذي يتم من خلال الاستخدام الأفضل لمبادئه الإدارية اختيار الأشخاص المناسبين والمختصين في الواجبات والمسؤوليات التي تكون الهيكل الإداري للمؤسسة الرياضية والتي تتناسب مع قدراتهم وقبلياتهم العلمية والشخصية.
9. يبعد العشوائية والتخبط عن تفاصيل العمل في مجالات التربية الرياضية المختلفة.
10. يقوم بدور فعال في إدارة وتنظيم المنافسات والمهرجانات الرياضية تنظيم جدول المسابقات وعمل الجان الأخرى المتعلقة بنجاح الملتقيات المحلية والإقليمية والقارية والدولية.
11. يجعل جميع الأعمال والواجبات تسير بانسيابية من دون أي تقاطعات وبالتالي يعمل على التقليل من المشاكل التي يمكن تحدث من جراء استمرار العمل.
12. يمكن بواسطة تطبيق مبادئه توظيف جميع الطاقات للعمل بدافعية كبيرة لتحقيق افضل النتائج ولجميع المستويات.
13. يساهم في تحديد الحقوق والواجبات لجميع العاملين في المؤسسة الرياضية وبالتالي يعمل على تحقيق مبدأ العدالة.

الفصل الثاني

مفهوم الإدارة وتطوره



- تعريفات الإدارة
- مبادئ الإدارة
- نظريات الإدارة
- الإدارة الرياضية
- مستويات وأساليب الإدارة

الفصل الثاني
مفهوم الإدارة وتطوره

مفهوم الإدارة وتطوره:

تعد الإدارة نشاطا مميزا له علاقة مباشرة بمعظم جوانب حياة الإنسان ووسيلة فعالة وناجحة لتحقيق أهدافه المنشودة في أي مجال من مجالات حياته المتنوعة، فان غابت الإدارة عن حياة الإنسان يحل محلها التخبط والارتجال مما يجعله مهددا بالفشل وعاجزا عن تحقيق ما يصبو إليه، فهي الطريق الصحيح لبلوغ الأهداف وتحقيق الأماني المنشودة من قبل الأفراد بشكل خاص والمؤسسات بشكل عام. وأصبحت الإدارة عملية في غاية الأهمية في حياة المجتمعات الحديثة وتزداد اهميتا بازدياد المناشط البشرية واتساعها من ناحية، واتجاهها نحو مزيد من التخصص والتنوع من ناحية أخرى.

وما يميز الإدارة إنها نشاط يرتبط بعلاقة مباشرة بمعظم جوانب حياة البشر وبنفس الوقت تعد وسيلة فعالة ومثمرة لتحقيق الأهداف المنشودة لأي جانب من جوانب حياة الإنسان فان غابت الإدارة عن حياة الإنسان يحل محلها العشوائية والارتجال مما يهدد اي مجال بالابتعاد عن تحقيق الأهداف وربما الوصول إلى الفشل فالإدارة تعنى بقيادة الأفراد بعلم وفن لضمان أفضل انجاز وتحقيق الأهداف المطلوبة.

وهناك جدل كبير في تحديد مفهوم الإدارة من حيث هل إن الإدارة هي علم مجرد أم إنها فن أم علم وفن معا، وقدا ثبتت الدراسات والبحوث على أن الإدارة هي علم وفن معا، فهي من حيث كونها فننا فإنها تأتي من حسن التصرف في تطبيق المعارف والمعلومات والمبادئ والنظريات في المواقف المختلفة للوصول إلى أفضل النتائج، وذلك يتطلب صفات شخصية مميزة تصقلها الخبرة والتجربة، ومن حيث كونها علما فإنها تعتمد في عملها على إرساء قواعد علمية ومفاهيم ومبادئ الإدارة

وما يرتبط بها من البحث عن المعلومة الجديدة وكيفية تحليلها وتبوبها ووضع الفروض لها، وفي هذا الخصوص يذكر (الشواني، 1978) بان الإدارة العلمية هي نتيجة تطبيق المعرفة والطريقة العلمية في أوجه الإدارة المختلفة والمشاكل التي تقابل القائمين بالإدارة .

فلو فرضنا إن مؤسسة رياضية كاتحاد أو نادي أو رياضي تعاقب عليها مجموعة من المدراء فأنن كل مرحلة من مراحل إدارة المدراء تتميز بخصائص عن مرحلة غيره من المدراء وكل ذلك يرجع إلى قدرة المدير بتطبيق العلوم الإدارية بعناصرها المختلفة في المؤسسة التي يديرها بما يتناسب مع الظروف المادية والبشرية المتاحة وكذلك حجم العمل والأهداف المطلوب انجازها .

إن علماء الإدارة يرون أن الإداري الناجح هو مجموعة متكاملة من المهارات والقدرات والاستعدادات الشخصية التي لها القدرة على تشخيص وتصنيف وتوصيف المشكلات، وبنفس الوقت يمتلك المقدرة على إيجاد الحلول المناسبة لكل مشكلة تصادفه، والإداريون الناجحون موهوبون بطبيعتهم وقادرون على ممارسة الأعمال الإدارية مما يحقق مبدأ "فنية الإدارة".

ولابد من اللجوء للإدارة في معالجة العديد من المشكلات التي تواجه الإفراد والمجتمعات الحديثة، فالإدارة والتنظيم تتعامل مع الكثير من المتغيرات التي تعتمد بعضها على البعض الأخر وان هذه المتغيرات تزداد في الكم وفي درجة التعقيد والتدخل كلما اتسع حجم العمل أو النشاط، ويجب أن نعرف أن طبيعة الإدارة لا تكون ثابتة وإنما على استعداد لمقابلة الظروف المتغيرة وحسب معطيات الحوادث فبواسطة الإدارة يمكن أن نجمع المعلومات المنعزلة عن بعضها لإقامة علاقات مترابطة فيما بينها تساعدنا على حل المشاكل العاجلة والآتية، وتمثل الإدارة الطريق السليم لتحقيق ما نبغي الوصول إليه من أهداف وكذلك هي وسيلة فعالة للتميز والنجاح.

ونتيجة لما تقدم ينبغي على جميع العاملين في المجال الرياضي دراسة هذا العلم لمساعدتهم في ممارسة أعمالهم الإدارية، فتفهم العاملين في المجال الرياضي واستيعابهم لعملهم الإداري وتداركهم للعلاقات الإنسانية وتنفيذ المبادئ الإدارية الصحيحة يؤدي حتما إلى تحقيق الأهداف المطلوب تحقيقها بأفضل وأسهل الأساليب.

وتتكون العملية الإدارية بصورة عامة من مجموعة من العناصر الأساسية المتصلة بعضها ببعض وان فقدان أي عنصر من هذه العناصر هو بمثابة فقدان لحلقة مهمة من حلقاته الرئيسة ويكون له تأثير سلبي على سير العمل بصورة عامة.

ويأتي إدراج مادة الإدارة والتنظيم ضمن المواد الأساسية التي يجب على طلبة وطالبات كليات التربية الرياضية دراستها ليجسد إيمانا راسخا من قبل القائمين على المؤسسات العلمية المختصة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بأهميه هذا العلم وضرورة تواجده مع العلوم الأخرى كي تصبح عملية الإعداد التربوي متكاملة المواد والتي يكمل بعضها بعضا، ولكونه حلقة أساسية مكملة لمفردات المنهج الدراسي الجامعي العام الكفيل بإعداد كوادر كفوئه من خرجي وخريجات كليات التربية الرياضية والذين يجري تهيئتهم وإعدادهم ليكونوا مؤهلين للعمل في المجال الرياضي بدرجة تتناسب وأهمية هذا المفصل الحيوي والهام في حياة الإنسان بصورة خاصة والبشرية بصورة عامة.

وتعد الإدارة الرشيدة قوة تحمي الأهداف من التصدع والانهيار والضياع وتحصنها ضد المتغيرات الداخلية التي تعمل على ضياعها وهي تحارب الارتجال وتندد به، إن أي جانب من جوانب الحياة إذا لم يكتنفه التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والإشراف والتنسيق وقرارات واعية فلن يكتب له النجاح ويكون مصيره الفشل الأكيد وعدم تحقيق الأهداف.

وان خصائص الإدارة تتحدد بما يلي:

1. إن مفهوم الإدارة يعبر عن مجموعة من الإجراءات أو العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها لتحقيق غرض مشترك والتي يمكن الاستدلال عليها من خلال الملاحظة والاستقصاء، حيث أن المفاهيم لا معنى لها بعيدا عن إجراءاتها العملية الملموسة.
2. لا تقتصر الإدارة على جانب محدد من جوانب الحياة بل تتعداها إلى ميادين وجوانب متعددة المعرفة فقد تمثل إدارة الدولة العامة أو إدارة المؤسسات أو إدارة رأس المال أو الإدارة التعليمية للقطاع التربوي بصورة عامة وصولا للإدارة المدرسية.
3. تزداد أهمية الإدارة بزيادة المناشط البشرية(الدوائر والمؤسسات) واتساعها.
4. فلسفة الدولة وسياستها العامة والمجسدة بالأنظمة والقوانين النافذة تحدد ما تنفذه الأساليب الإدارية، بنفس الوقت وبصورة متداخلة تعمل الإدارة على مساعدة الدولة في رسم سياستها العامة.
5. إن الإدارة في تعاملها تركز على المجموعة من الأفراد وليس على الشخص منفردا

تعريفات الإدارة:

تناول العديد من العلماء والمختصين موضوع الإدارة بتعريفات متعددة قديمة وحديثة تناولت الإدارة ومنطق مضامينها ونعرض فيما يلي مجموعة منها:

- عرفها كونتز (الإدارة هي تنفيذ الأعمال من خلال أشخاص آخرين).
- عرفها براون(الإدارة هي مجموعة الجهود لكل أعضاء المشروع في سبيل الوصول إلى اهدافة).
- عرفها فايول (الإدارة هي التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة).

- عرفها تيد (الإدارة هي توجيه الأفراد المشتركين معا في عمل ما للوصول إلى هدف مشترك).
- عرفها دافيز (الإدارة هي عمل القيادة التنفيذية).

وعرفها (البزم — 2007) بأنها (عملية مستمرة ومتفاعلة تهدف إلى توجيه الجهود الفردية والجماعية نحو تحقيق أهداف مشتركة باستخدام الموارد المتاحة بأعلى درجة من الفاعلية والكفاءة).

وعرفها (شلتوت ومعوض، 1974) بأنها (الإدارة هي فن تنفيذ وتطبيق السياسة الإدارية الموضوعية في الإطار العام التنفيذي للدولة على أن يراعى هذا التطبيق مقتضيات الزمان والمكان).

وعرفها (بسيوني، 1993) بأنها (الإدارة تعني في معناها الواسع توجيه الجهد البشري لتحقيق هدف معين).

ويعرفها المؤلفان بأنها (طبيعة إنسانية لسد الاحتياجات الشخصية للفرد والمجموعة، ووظيفة لانجاز الأعمال على أكمل وجه وبأقل كلفة وأفضل نوعية وبانسيابية تامة).

مبادئ الإدارة:

يرى رائد الإدارة العلمية الحديثة "فايول" إن نظام العمل الصحيح بين الجماعات التنظيمية يستند إلى مجموعة من الثوابت والتي يعبر عنها "بالمبادئ" ومن وجهة نظره إن هذا المصطلح هو الأكثر تعبيرا عن هذه الثوابت من مصطلح قوانين وذلك لصعوبة الالتزام الكلي باستخدام مؤشرات ثابتة في المجال الإداري كما هو الحال في حالة النصوص القانونية الثابتة، فالمبادئ تعد الأكثر مطاوعة ومرونة في جميع مجالات العمل بصورة عامة وفي المجال الرياضي بصورة خاصة وذلك لتمتعها بمقدرة على التكيف مع مختلف المواقف والظروف، فهي حقائق

جوهرية وأساسية ليست بالمطلقة فلا نتوقع تحقيق نفس النتائج من المجموعات التي تعمل في

وتعد المبادئ بصورة عامة هي الإطار الذي يحدد الأعمال والمواقف والقرارات المختلفة، وهي بذلك تمثل القاعدة التي يحتكم إليها عند تنفيذ أو أداء عمل معين على أن تستخلص هذه المبادئ من مفاهيم مقبولة اجتماعيا ومبنية على قواعد وأسس علمية مستنتجة من العلوم والبحوث المختصة بالنشاط المعين، فالمبادئ الإدارية هي ليست كالمبادئ التي تظهر عند إجراء التجارب المختبرية لمواضيع علمية جديدة، لان السيطرة والتحكم المطلق على طبيعة الأفراد مختبريا أمر صعب جدا. ومن هنا فان مبادئ الإدارة معرضة للتغير والتطور بصورة تفوق قوانين العلوم الطبيعية، وهذه المبادئ يجب أن تكون كدليل عمل وليست كقانون ثابت لايتغير بحيث يمكن استخدامه في الموقع الخاص به.

وحدد فايول مبادئ الإدارة بما يلي:

1) مبدأ تقسيم العمل:

ويعني بذلك إناطة الأعمال وفق الاختصاصات المحددة بما يضمن أداء أفضل يمتاز بالدقة وقلة الأخطاء ويعد الغرض الأساسي من هذا المبدأ هو تحسين أداء العمل ورفع إنتاجية الأفراد، ومثال على ذلك لا يجوز تكليف اختصاص التربية الرياضية باختصاصات تجارية أو صناعية مثلما ولا يجوز العكس تماما، ويمكن أن يستفاد من هذا المبدأ في المؤسسات الرياضية المختلفة عند توزيع الواجبات على منتسبيها كما يمكن أن يستفاد المدرس أو المدرب الرياضي من هذا المبدأ عند تحديد واجباته التدريبية مع المساعدين وكذلك عند رسم خطط التنافسية وتوزيع الأدوار على اللاعبين بحيث يكلف كل لاعب بالواجب الذي يتلاءم مع قدراته.

2) مبدأ السلطة والمسؤولية:

تمثل إعطاء الأوامر والصلاحيات لتحقيق هدف معين أو الحق في إصدار الأوامر إلى الغير والقوة التي تعمل على الطاعة على الآخرين داخل أي تنظيم.

وتعد السلطة الرسمية مكتسبة من موقع الأفراد في التنظيم أما المسؤولية فتعني الحق في متابعة ومحاسبة المرؤوسين عن أداء واجباتهم ويجب أن تكون هناك موازنة بين السلطة والمسؤولية في إدارة المؤسسة ومثال على ذلك يقوم مدير المؤسسة الرياضية المعينه بتنفيذ القرارات المختلفة الصادرة من الجهة الإدارية التي ينتمي إليها وإذا لم تكن له السلطة التي تمكنه من تنفيذ مسؤولياته فانه سيكون عاجزا عن تنفيذ واجباته الإدارية بالشكل الذي يساعد في تحقيق الأهداف المطلوبة.

3) مبدأ وحدة الأوامر:

إن وحدة مصدر الأوامر الذي يقود العمل بشكل عام أمر ضروري إذ انه يعبر عن يساهم في وضوح التبعية والقيادة إضافة إلى انه يبعد عن الازدواجية بالقرار والذي يساهم في تشتت التبعية وبعثرة الجهود بحسب رغبات مصادر القرار المختلفة والمتضادة في بعض القرارات، فلو أخذنا مثالا لفريق رياضي فيه مشرف فريق وأداري ومدرب ومساعد مدرب وكان اللاعبون لا يعرفون مما يأخذون تعليماتهم من الذين تم ذكرهم فيما يخص الجوانب الإدارية والفنية فان ذلك سيساهم في خلق جو من المشاكل وسط الفريق قد يصل إلى حد التقاطع في التعليمات مما يساهم في الفشل من تحقيق الأهداف المطلوبة.

4) مبدأ النظام:

يعد هذا المبدأ الأساس في سير أي عمل بالاتجاه الصحيح كونه كفيل بسير المجموعة العاملة على المنهج المخطط الذي يجب إن يسير عليه الجميع لأنه الكفيل بوصول المؤسسة إلى الهدف المطلوب وبعكسه يكون من الصعب على العملية

الإدارية تحقيق اهدافها، ومثال على ذلك المنهج الذي تتبعه إدارة المؤسسة الرياضية أو النادي في توقيتات التدريبات وضوابط التعامل مع الأفراد والحضور والغياب ومتابعة سير الأعمال وفق الضوابط والقوانين المنصوص عليها وكذالك ضمان حقوق العاملين من الإداريين والمدربين واللاعبين.

5) مبدأ المركزية:

قد يفهم من المركزية أنها تركز القرارات في شخص واحد أو جهة واحدة وهذا غير صحيح حيث أنها تمثل مركزية القرار والمسؤولية لكل فرد في ضوء الواجب المكلف به ولا يجوز التجاوز على حدود مسؤولياته، ولو أخذنا نادي رياضي مثالا فان المركزية تتجسد في مسؤوليات محددة لرئيس النادي ولمجلس الإدارة ولكل إداري مهمة مكلف بها مثل المالية او المتابعة ولكل مدرب وحتى بين المدربين فهناك واجبات تمثل مركزية لكل منهم يجب أن يلتزم بها أما التعدي على مركزية الآخرين فأنها تجعل من الإدارة تبتعد عن الطريق الصحيح الموصل إلى الهدف المطلوب.

6) مبدأ وحدة التوجيه:

ويقصد به إن تجمع الأنشطة التي تعمل على تحقيق هدف واحد في خطة إشراف واحدة وذلك كي يكون أكثر فاعلية ويعد التوجيه الصحيح هو سمة المشرف أو المدير الناجح كي يكون قياديا فعالا في مجال عمله وتحديد التوجيه في جهة محددة تمتلك القدرة على التوجيه الصحيح يكون فعالا أكثر في تحفيز وإرشاد المرؤوسين، ولو كان فريقا رياضيا مكلفا بالإعداد للمنافسة في مسابقة رياضية معينه فان القيام بدور التوجيه يجب أن يكون من جهة متخصصة قادرة على تحفيز وإرشاد المشاركين من الوصول إلى أهدافهم.

7) مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة:

وتعني إن اهتمامات الفرد أو مجموعة من الأفراد في العمل على اهتمامات المؤسسة التي هم جزأ منها وتطويع المصلحة الخاصة مع المصلحة العامة لصالح العمل ولا يكون هناك تقاطع بينهما، ومثال على ذلك فلو كان مشرف فريق رياضي معين يعلم كمية الوفرة المادية المتيسرة للمؤسسة الرياضية ويقدم وعود للاعبين بمعسكرات خارجية بالغة الكلفة لغرض كسب أصوات اللاعبين كمصلحة شخصية ولكن بإمكانه أن يطلب نفس الطلب ولكن في أماكن يمكن تتكفل المؤسسة بتسديد نفقاتها.

8) مبدأ مكافآت الموظفين:

يجب أن تكون قيمة المبالغ المدفوعة للعاملين في المؤسسة تتناسب مع ما يقومون به أعمال بدرجة يشعر بها الجميع بعدالة القرار في المؤسسة وذلك سيكون له مردودا ايجابيا في تحفيز العاملين على الإبداع وتقديم أفضل ما يمكن، ولابد أن تحرص المؤسسة على تقديم المكافآت المادية والمعنوية بالإضافة إلى ما هو مخصص بشكل ثابت وذلك تحفيزا وتدعيما لروح العمل المثابر وقد تكون مبالغ المكافآت قليلة في حل عدم توفر أموال كثيرة للمؤسسة ولكنها ستكون مؤثرة في الاتجاه الصحيح وقد تكون في بعض الأحيان المكافئة عبارة عن كلمات شكر وثناء تحضى بارتياح وقبول الجميع.

9) مبدأ المساواة:

ويعني عدالة المعاملة الإنسانية مع جميع المرؤوسين إذ إن المساواة لا تكتفي بتساوي الأجور النقدية التي تدفع للعاملين وعلى سبيل المثال مدرس التربية الرياضية الذي يركز في اهتمامه أثناء الدرس على احد الطلبة أو مجموعة محددة منهم دون الآخرين فان ذلك سيفقد الدرس مبدأ أساسيا في وصوله إلى الهدف المحدد له.

10) مبدأ روح التعاون:

يعد هذا المبدأ ركيزة أساسية لنجاح أي عمل أو نشاط لاسيما الجماعي منها إذ أن شعور الفرد بأنه جزء لا يتجزأ من المجموعة يكسبه حرصا ليكون بأقصى درجات المسؤولية لإنجاح عمله وبالتالي عمل المجموعة ومثال على ذلك فان اللاعب في الفريق الرياضي الذي يشعر بأنه جزء من خطط الفريق سوف يتصرف بأسلوب تعاوني مع زملائه اللاعبين في الفريق للوصول إلى أفضل نتيجة في نهاية المنافسة.

11) مبدأ المبادرة:

تعد المبادرة من العوامل الأساسية التي تساهم في تحقيق أفضل انجاز وتأتي المبادرة من الأشخاص المعنيين بالعمل الفردي أو الجماعي عندما يكون هناك شعور بأنه جزء من الخطة الموضوعة لانجاز العمل تتمثل بمشاركته بإبداء الرأي أو الملاحظات عند التخطيط وعلى العكس من ذلك يكون من الصعب على الأشخاص أن يبادروا دون أن يشعروا بأنهم أصحاب العمل والمشاركين في وضع خطط انجازه، وكلما كانت روح المبادرة عالية بين العملين في المؤسسة العاملة تكون قد اقتربت أكثر إلى مواصفات المؤسسة الفعالة والمتمثلة بالثقة والتعاون والأداء المتميز.

12) مبدأ تدرج السلطة:

يساهم هذا المبدأ في سير العمل بانسيابية لأنه يجعل كل شخص يعرف واجباته المحددة ضمن المؤسسة والجهة المباشرة التي يتصل بها في سلم المسئولة، ويتكون من سلسلة المراجع الإدارية التي تتفاوت في المسؤوليات والصلاحيات المخولة لكل منها فالمدرب يعرف مشرف الفريق والمشرف يعرف رئيس النادي ورئيس النادي يعرف صلاحيته ضمن مجلس الإدارة.

13) مبدأ استقرار العمالة:

يعد هذا المبدأ من أهم مبادئ العمل الإداري حيث أن استقرار العاملين في الواجبات المكلفين بها من قبل الإدارة المسئولة يؤدي إلى تراكم خبرة الأداء بالإضافة إلى التطوير المستمر للكادر من قبل الإدارة لكن شعور العاملين بعدم الاطمئنان للاستمرار بأداء أعمالهم ضمن المجال الذي يعملون فيه سيكون عامل سلبي في مستوى دافعية العاملين أثناء أداء واجباتهم وسيؤدي إلى عدم استقرار العمل والعاملين معا، فتغير مدرب الفريق المستمر بعمله بشكل جيد لان رئيس النادي لا يستلطفه بعد تعرفه على اللاعبين وتوطيد علاقة اجتماعية طيبة معهم وقطع شوطا من العمل المتميز والناجح معهم لفترة من الزمن، وكذلك تغير مدير المؤسسة الرياضية بشكل مستمر لان بعض أعضاء الإدارة يرغبون بالتغير لأسباب شخصية سيؤدي إلى عدم استقرار العمل لان تغير الخطط يحتاج إلى فترات زمنية ولن يتم في ساعات مطلقا وهكذا مع كل تغير جديد دون أسباب منطقية.

14) مبدأ الترتيب:

يمثل هذا المبدأ الشكل الظاهري الذي تظهر به إدارة المؤسسة ويشمل الترتيب كل من الأفراد والمعدات والسجلات وكل ما يرتبط بعمل المشروع وهو يساهم بشكل كبير في مساعدة الإدارة في انجاز أعمالها ويعمل الترتيب على الاقتصاد في الوقت والجهد والمال.

نظريات الإدارة:

ظهرت في العصر الحديث مدارس إدارية متعددة نذكر منها على وجه التحديد مايلي:

أ) **المدرسة الكلاسيكية:** والتي طورت مبادئ عامة يمكن تطبيقها في كافة الظروف وتتضمن النظريات التالية:

1. **نظرية الإدارة العلمية:** بدأت هذه النظرية بالظهور في أواخر القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين وكان أول انتشارها في الولايات المتحدة الأمريكية، ويعد المهندس الأمريكي (فريدرك تايلور) الرائد الأول لتأسيسها ونشر أسسها ويلقب "أبو الإدارة العلمية" إذ طرح أفكاره الأولى ضمن كتاب اسماه "مبادئ الإدارة العلمية" عام 1911 وكانت هي البداية الجادة لنشوء نظريات جديدة في مجال الإدارة والتنظيم، وكانت بداية (تايلر) من قضية الإنتاج والأجر بالقطعة والتي شعر معها العاملون بوجود معايير وضوابط علمية ومادية مناسبة بجانب الاطمئنان من الإدارة حيث ركز تايلور هو وزملائه العاملين في إحدى المصانع الأمريكية على مشاكل الإنتاج العلمي في المصانع الأمريكية وكانت اتجاهاته نحو تخفيض قيمة الإنتاج وتحسين الجودة عن طريق تدريب العاملين وتحفيزهم إلى العمل داخل المؤسسات وتلبية الحاجات الضرورية عن طريق التوجيه المستمر.

وقد ركز (تايلر) على ثلاث محاور من حيث مفهوم العمل وهو الاستمرارية والإنتاج والأجر واعتمد في دراسته على رصد الظواهر الإدارية ودراستها دراسة علمية توصل لمعرفة القوانين والعوامل التي تتحكم في إنتاجية العاملين وأدائهم.

وتلخصت نظرية (تايلر) في تطوير طريقة علمية لأداء العمل عن طريق جمع وتصنيف وجدولة المعلومات والبيانات من الواقع للوصول إلى الطريقة المثلى للأداء، واستخدام طريقة علمية لاختيار العاملين وتقديم برامج للتطوير والتدريب وإيجاد سبل لتعاون الإدارة مع العاملين لتحقيق أهداف التنظيم في إطار الطريقة العلمية للأداء وكذلك التقسيم العادل للمسؤولية بين المديرين والعاملين مع قيام المديرين بتخطيط وتنظيم العمل، وقد برز في ميدان الإدارة العلمية مع (تايلور) مهندسين آخرين منهم (فرانك جبليبرث ووهنري جانت ووهارنجتون اميرسون).

2. **نظرية التقسيمات الإدارية أو الإدارة العامة:** ورائدها المهندس الفرنسي (هنري فايول) ونشرها عام 1918 وقد ركز (فايول) على مشكلات الإدارة التنفيذية

ونشر كتابها بهذا الخصوص "الإدارة العامة والصناعية". والمشتمل على ثلاث محاور أساسيه متمثلة في الأنشطة العامة وعناصر الإدارة يحسب رأيه والتي حددها بالتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة والمبادئ العامة للإدارة.

وقد أكد (فايول) على أن المدراء لابد وان يتمتعوا بالشعور بالانسجام والمرونة كي يستطيعوا تكييف مبادئهم حسب المواقف المتجددة.

3. **نظرية ماكس ويبر:** ورائدها عالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر وقد طور ويبر نظاما هيكليا كان باعتقاده الوسيلة الأكثر فاعلية التي تمكن التنظيمات الإدارية من الوصول إلى غاياتها المطلوبة وقد سمي هذا النظام بالبيروقراطية والتي من خصائصها تقسيم العمل وتدرج السلطة والقوانين والنظم وعملية التوجيه المنطقي والتخصص في العمل أوالمهنة، وقد ميز ويبر بين ثلاثة أنواع من السلطة متمثلة في السلطة المستمدة من شخصية القائد والسلطة التقليدية المبنية على التقاليد والعادات الثقافية والقيم الاجتماعية والسلطة القانونية المستمدة من القوانين والتشريعات.

ب) **مدرسة العلاقات الإنسانية:** ومن ابرز نظرياتها ومنظريها مايلي:

1. **نظرية التون مايو:** وهو الأستاذ في جامعة هارفلد الأمريكية والذي قام بدراسة استمرت خمسة أعوام شملت تجريب متغيرات متعددة مثل إعادة تصميم الوظائف والحوافز المادية وفترات الاستراحة وطول ساعات العمل اليومي وكانت الغاية الرئيسة لذلك هو تحديد العلاقة بين تلك الظروف وإنتاجية العمل.
2. **نظرية ماري باركرفوليت:** إن نظريتها الأساسية تتلخص في كون المشكلة الرئيسية لأي تنظيم هي بناء علاقات إنسانية نشطة ومتجانسة والمحافظة عليها.

وأكدت ماري باركر على أهمية التخصص والديمقراطية والتعاون الإنساني في التنظيم كما شجعت على العمل الجماعي والتفكير الجماعي وقد دعت إلى أن تكون التنظيمات الإدارية عبارة عن توحيد لمصالح الإدارة مع مصالح العاملين وطرحت مبدأ التكامل لحل المشكلات العالقة بدل من السيطرة وحلول الوسط.

وقد لخصت أفكارها في مجموعة من المحاور تمركزت في عدة محاور منها قانون التعارض والتكامل وقانون الموقف والخلط بين القوة والسلطة والمسؤولية التراكمية والتخطيط والتنسيق والدراسة المستمرة لإعمال الإدارة او قانون مهنة الإدارة تحت التكوين.

3. **نظرية شستر بارنارد:** أكد على التنظيم غير الرسمي وافترض إن مهمة المدير تتلخص في تسهيل عملية الاتصال وتشجيع العاملين لبذل أقصى الجهود للوصول إلى الأهداف المرسومة، وفي عام 1938 أصدر بارنارد كتابا ربط فيه نظرية التنظيم الإداري وعلم الاجتماع وكان لأفكاره الأثر الكبير على المختصين بالعمل الإداري عموما.
4. **نظرية ماكرجر:** تدعى نظريته بنظرية(R-X) وتقوم على افتراض إن لكل مدير فلسفته الإدارية أو فرضياته الخاصة التي تؤثر في سلوكه ويصيغها بطابع معين، كما تفترض إن سلوك أعضاء التنظيم من غير رجال الإدارة يتحدد إلى درجة كبيرة كنوع من الاستجابة أو رد فعل للسلوك الإداري، واسهم بهذه النظرية بحركة العلاقات الإنسانية ونادى فيها إلى تغير المفاهيم الأساسية عن الأفراد في ظل الإدارة التقليدية.

الإدارة الرياضية:

يتصف المجال الرياضي بأنه المجال الأكثر انتشارا من المجالات العلمية والإنسانية الأخرى والذي يخوضه الغالبية من البشر بالممارسة أو المشاهدة

والتفاعل مع مخرجاته، إذ يعتبر المدرسة التربوية الكبيرة التي تساهم إعداد الأجيال بتعديل سلوك الأفراد بالاتجاه المرغوب وخلق المواطن الصالح عن طريق تهيئة المناخ المناسب بفعاليات وأنشطة متنوعة، فالتربية الرياضية هي جزء من التربية العامة والتي تهدف إلى تحقيق الصحة العامة والإلمام بالمعلومات الأساسية وقضاء وقت الفراغ والإعداد المهني حسب الاختصاص والدفاع عن الوطن.

وعمل بهذا الحجم لا يمكن إن يدار بالصدفة مطلقا إنما تكون المبادئ الإدارية حاضرة مع أي نشاط رياضي يراد له النجاح، إن الاستفادة من علم الإدارة والتنظيم في تنفيذ أي مشروع هو المعيار الأساسي في إمكانية نجاح أو فشل هذا المشروع في تحقيق أهدافه، وبما إن الإدارة في التربية الرياضية معنية بمجموعة الأنشطة الفردية والجماعية التي تنظم على شكل مشاريع صغيرة أو كبيرة تقام للمساهمة في إعداد الفرد الإعداد البدني والنفسي والتربوي في المراكز الاجتماعية ومنتديات الشباب أو بصورة منافسات لمختلف الألعاب الرياضية بين المتبارين وديا أو رسميا من اللاعبين أو الفرق وبطريقة التجمعات الرياضية أو منافسات الدوري لفرق الأندية والمؤسسات وبإشراف الاتحادات الرياضية المختصة، وكذلك مشاريع تشيد وترميم المنشئات الرياضية وكل هذه الأنشطة تدار من قبل مؤسسات كبيرة تمثل الدولة مثل الوزارات والهيئات العامة واللجان الاولمبية والاتحادات والمديريات العامة، فأصبح من اللازم أن تكون هناك كفاءات إدارية تجيد الجمع مابين العلوم الإدارية وخصائص المجتمع الرياضي وتدرك أهمية هذا الجانب في المساهمة ببناء الإنسان البناء القويم وما للرياضة من دور في تدعيم الأخلاق الحميدة والعادات الحسنه بين ممارسيها وكذلك ما تقدمه الرياضة من متعة المشاهدة لجمهورها الواسع الانتشار.

ويعد الإداري العامل في المؤسسات الرياضية المختلفة والمتمثلة بوزارة الشباب والرياضة واللجنة الاولمبية والاتحادات الرياضية المركزية والفرعية والأندية الرياضية والمنتديات الشبابية وغيرها من المؤسسات الرياضية هو عنصر أساس في التشكيل الإداري، وإذا ما أريد لتلك المواقع ان تحقق أهدافها المرسومة فيجب أن

يلتزم الجمع بحدود القوانين والضوابط الإدارية الصادرة من المرجع الإداري والموضوعة وفق ثوابت كان لعلم الإدارة والتنظيم الفضل فيها بما يضمن ديمومة العمل بحيوية ونجاح.

وأما إذا خالف الإداري تلك الثوابت فان عجلة العمل ستنحرف عن مسارها الصحيح وتبتعد عن الهدف المطلوب انجازه، ويجب أن يعمل الإداري وفق الصلاحيات والواجبات المكلف بها حصرا وان يبقى دائما ضمن إطار المجموعة الإدارية التي يشكل جزءا منها وأما العمل بفردية فانه السبيل إلى الخطأ وعدم الدقة في اتخاذ القرار وذلك لان قرارات الفرد تكون متأثرة بالميول والنزعات الشخصية مثل الحب والكره والبغض والتعصب والرغبات والتمنيات والمصالح الخاصة.

والسؤال الذي يطرح نفسه هل إن كل رياضي ناجح في لعبته سيكون إداري ناجح في إدارة نفس اللعبة؟.

تشير الوقائع المنظورة في هذا الموضوع أن الاختصاص الرياضي هو عامل مساعد بشكل مؤثر في تكوين إداري ناجح بشرط ان يستكمل بقية المواصفات الأخرى التي تشكل بمجموعها شخصية إدارية رياضية تؤدي مهامها بنجاح، ومن ذلك نفهم ليس بالضرورة ان يكون كل رياضي ناجح في لعبته هو ناجح في مهامه الإدارية، ولكن علينا ان نعرف بان هناك مجالات أدرية ضمن المؤسسات الرياضية من الممكن ان ينجح فيها الشخص الإداري الملم بمهامه والمتميز بصافته على الرغم من انه لم يكن شخصا بارزا في إحدى الألعاب الرياضية.

وفي خلاصة لما ورد فان الأفراد الذين يكلفون بواجبات إدارية في هذا المجال بالإضافة إلى ما يحملونه من مواصفات الإدارة العامة يجب أن يتصفوا بمجموعة محددة من الصفات التي تؤهلهم للعمل في المجال الرياضي منها:

1. أن يكون مؤمنا بعمله وبمسؤولياته.
2. أن يكون متصفا بنكران الذات من اجل الجماعة.

3. أن يكون قادرا على توعية الأفراد بأهداف التربية الرياضية.
4. أن يكون مختصا بالعمل الذي يكلف به ملما بمبادئ العمل الإداري.
5. أن يتصف بالكفاءة في انجاز الأعمال بطريقة صحيحة والفعالية في انجاز الأعمال الصحيحة.
6. له القدرة على تحقيق الأهداف الموضوعة بأقصر وقت واقل جهد وكلفة.
7. له القدرة على استخدام ما هو متاح من موارد بشرية ومادية لتحقيق أهداف محددة.
8. له القدرة على تفهم الإرادات المختلفة للأفراد والتعامل معها بروح مرنه في حدود الأنظمة واللوائح الموضوعة.
9. أن يضع له برنامج عمل منظم في حدود مسؤولياته ولا يتجاوز على مسؤوليات الآخرين
10. يكون عمله بحدود الإمكانات المتوفرة للمؤسسة الرياضية.
11. يدافع بقوة عن المصالح المشروعة للأفراد الآخرين الذي هو مسئول عنهم.
12. لا يتأخر في إصدار القرارات التي تخدم الجماعة.
13. أن يتصف بمهارات فنية وإنسانية وإدارية.
14. أن يتصف عمله بالسهولة والوضوح.
15. متابع دائم لنتائج العمل الذي يديره وتصحيح المسار متى ما كان ذلك مطلوبا.
16. أن يتصف بالامانه والنزاهة والحفاظ على المال العام.
17. أن يكون مؤمنا بمبدأ الحوار والرأي الأخر مع الإداريين العاملين معه في المؤسسة الرياضية.
18. أن يكون ملتزما بحدود واجباته الإدارية المكلف بها وعدم التدخل في واجبات الآخرين إلا إذا طلب منه وبشكل رسمي.
19. أن يكون مقتنعا بان العمل الإداري في المجال الرياضي ليس بالأمر الهين وبالتالي فهو بحاجة دائمة إلى التعلم المستمر من خلال الدورات التطويرية المستمرة وفي جميع الاختصاصات.

20. أن يكون له تاريخ رياضي مميز في ممارسة اللعبة التي يخوض فيها غمار الدور الإداري.

مستويات الإدارة:

إن واقع التنظيم المتبع في تسير أعمال أي مؤسسة من مؤسسات الدولة أو القطاع الخاص هو الذي يحدد إلى مدى كبير قدرة هذه المؤسسة على تحقيق الأهداف المرسومة وفي حالة فشل الأسلوب التنظيمي المتبع في الوصول إلى الغايات المرجوة يكون من السهل تبديل التشكيل التنظيمي بتشكيل أخر يفترض إن يكون الأقرب إلى تحقيق الأهداف، لكن قد يكون فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها لايعود إلى طبيعة التنظيم المتبع فقد يكون سبب الفشل يرجع إلى مستوى وطبيعة أداء الأفراد العاملين ضمن التنظيم، إذ أن مستوى أداء الأفراد يحتاج إلى برنامج تطوير مستمر مع استمرار العمل ودوران عجلة التقدم والتكنولوجيا، لهذا لا يمكن تجاهل أهمية الدور الذي يقوم به العاملين في التنظيم وعلى مختلف المستويات.

إن طبيعة الأداء الإداري يجب أن تخضع لعملية إعداد وتطوير مستمر ضمن برنامج مدروس وان لا يترك أسلوب أداء العاملين للصدفة والقدرة الشخصية، فعملية تطوير كفاءات الأفراد العاملين بشكل مستمر يضمن كفاءة الأداء الإداري وتهيئة الظروف الملائمة للعمل المنظم الذي يسير باتجاهات ايجابية لتحقيق الأهداف.

ويتفق مجموعة من الخبراء والمختصين في العمل الإداري على أن مستويات الإدارة تقسم إلى مايلي:

1) مستوى الإدارة العليا:

وهو مجموعة الإفراد الذين يمثلون قمة الهرم التنظيمي للمؤسسة والمسئول عن تحديد الأهداف ووضع الخطط الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف سواء

كانت خطط قصيرة المدى أو طويلة المدى وتحديد القواعد ووضع القوانين والمتابعة المستمرة لمدى ماتحقق من الأهداف واتخاذ القرارات اللازمة للمحافظة على الواجبات الأساسية المطلوبة من المؤسسة، مثال مستوى الإدارة العليا في إدارة العملية التربوية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي يتمثل بالكادر القيادي للوزارة من الوزير والوكلاء وهيئة الرأي.

2) مستوى الإدارة الوسطى (التنفيذية):

وهو المستوى الثاني من الإدارة ويمثل الحلقة الإدارية الوسطى بين الإدارة العليا والإدارة المنفذة أو المباشرة وتضم القيادات الإدارية التنفيذية المسئولة عن وضع الخطط الفرعية المستخلصة من الخطط طويلة الأمد التي تعدها الإدارة العليا وكذلك تقوم بواجبات رسم السياسات التنفيذية لتنفيذ هذه الخطط وتحديد النظم الإدارية ورسم برامج عمل لتطوير العاملين والاستمرار في توجيه وتنسيق الأعمال وبث روح الجماعة ووضع معايير الأداء والرقابة وهي المسئولة عن إعلام القيادات العليا بمستويات الأداء بواسطة تقارير دورية، ويمثل رؤساء الجامعات ومجلس الجامعة المثال على هذا المستوى.

3) مستوى الإدارة المباشرة (المنفذون):

وهو المستوى الثالث من الإدارة التي تمثل الأفراد الذين يشغلون وظائف التنفيذ المختلفة والمعنيين بالإشراف المباشر على تنفيذ أهداف وسياسات الإدارة العليا، ويمثل عمداء الكليات ومجلس الكلية ورؤساء الأقسام المثال لهذا المستوى.

أساليب الإدارة:

تعد الإدارة هي القلب النابض في كل مؤسسة سواء كانت تجارية او صناعية أو تعليمية وثقافية أو رياضية وغيرها، فبدونها يسير العمل باتجاه التخبط والعشوائية، وهي لا تدار من قبل شخصا واحدا بل عدة أشخاص يقودهم شخصا

واحدا يدعى المدير ويرتبط به مدراء موزعون على أقسام العمل وكل هؤلاء يدعون بالإدارة وهي المسئولة عن التصرف بالموارد البشرية والمادية بالطريقة التي تشعر بأنها الأنسب لتحقيق أفضل إنتاج للمؤسسة، ويعتبر الأسلوب المتبع في العمل وإدارة عجلة العمل من الأمور التي تحدد طبيعة المناخ السائد في أي مؤسسة.

وقد حدد خبراء الإدارة والتنظيم مجموعة من الأنماط (الأساليب) الإدارية الرئيسة والتي يكون من المهم التعرف عليها وفهم النتائج المترتبة على العمل بأي منها، وهذه الأساليب هي:

1. الإدارة باللوائح (التقليدية): يعد هذا النوع من الإدارة غير مرغوب فيه في جميع مجالات العمل بصورة عامة والتربية الرياضية بصورة خاصة لأنه يجعل من العمل مقيدا ومرهونا باللوائح الموضوعة والتي تعد الغاية التي يعمل الجميع لتحقيقها في حين إن الإدارة تتعامل مع مواقف متعددة وأدواتها البشر الذين يختلفون بالمصالح والمواقف، حيث يغلب أعضاء المؤسسة في عملهم الشكل على المضمون، إن وجود اللوائح في العمل الإداري أمر في غاية الأهمية لكن على أن تكون مساعدة للمؤسسة في أداء أعمالها لا أن تكون هي الغاية يعمل الجميع لتنفيذها حرفيا.
2. إلا دارة بالنشاط أو رد الفعل: وما يميز هذا النوع من الأساليب وجود تغيرات كثيرة في الخطط مما يؤدي إلى عدم الاستقرار وظهور المشاكل. وقد يختلط التنفيذ مع التخطيط أو أن يتم التخطيط بوقت غير كافي قبل التنفيذ وبالتالي يكون ناقصا لبعض ركائزه الأساسية، وفي هذا النمط الإداري ليس للمدير هدف يعمل لتحقيقه عندما يتوجه إلى عمله وبالتالي ليس لديه خطة لإدارة هذا العمل ولكنه يستجيب للتعامل مع المشكلة التي يشعر بأنها الأهم عند الجلوس على مكتبه.
3. الإدارة بالأهداف: تقسم أهداف العمل الرئيسة في هذا النوع من الإدارة إلى أهداف فرعية توزع على الإدارات التالية للإدارة العليا ويجتهد الجميع في انجاز أعمالهم وفق ما انيط بهم من واجبات فرعية تتصل بالهدف النهائي

للمؤسسة.يفضل استخدام هذا الأسلوب على الأساليب الأخرى لكونه يتميز بفعالية عالية وتعمل الإدارة فيه لتحقيق أهداف واضحة ونتائج متوقعة بواسطة برامج واقعية لتحقيق هذه الأهداف ومتابعة العمل وتقويم نتائجه، وتعمل الإدارة والمرؤوسين على توجيه نفسها لتحقيق الأهداف المرسومة وتكون الرقابة ذاتية لان الجميع شاركوا في رسم الأهداف والمعيار النهائي لهذا الأسلوب هو مدى ماتحقق من الأهداف.

الفصل الثالث

عناصر الإدارة
(الوظائف الإدارية)



- التخطيط
- التنظيم
- التنسيق
- التوجيه
- اتخاذ القرار
- الرقابة

الفصل الثالث

عناصر الإدارة (الوظائف الإدارية)

عناصر الإدارة (الوظائف الإدارية):

إن تقسيم العملية الإدارية إلى مجموعة من الوظائف لا يعني الفصل المطلق بين هذه الوظائف، أو يعني اعتبار كل وظيفة مستقلة تماما عن غيرها ولكنه يعني إن هذه الوظائف تكون متداخلة ومرتبطة بحيث يكمل بعضها البعض، حيث إن المدير عندما يباشر نشاطه في أطار الجهاز الإداري لا يبدأ عمله بالتخطيط تاركا الوظائف الأخرى التي تتكون منها العملية الإدارية، وإنما يباشر العملية الإدارية بمختلف وظائفها، فهو أثناء تخطيطه لهدف مستقبلي ينظم سير العمل في المنظمة ويصدر العديد من القرارات، وينسق بين أقسام المنظمة وفروعها المختلفة ويراقب ويتابع في النهاية سير العمل بها حتى يضمن تحقيق الأهداف، وان عناصر الإدارة والتنظيم هي:

التخطيط:

مفهوم وأهمية التخطيط:

بالرغم من كون فكرة التخطيط قديمة بقدم الإدارة إلا أن مفهوم التخطيط بالمعنى العلمي حديث النشأة، إذ يرجع إلى الربع الثاني من القرن العشرين عندما أقدم الاتحاد السوفيتي على مفاجئة العالم بأول خطة خمسيه للتنمية الشاملة من (1928– 1932)، وبعد الحرب العالمية الثانية انتشرت فكرة التخطيط بشكل واسع بين أرجاء العالم اجمعه.

ويعد التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى ويسبق القيام بتنفيذ أي نشاط، وقد تميزت الإدارات العاملة بجميع أنواعها في العصر الحديث بالاستفادة الكاملة من كل أشكال التخطيط وأنواعه لكونه يمثل الضمانة الأكيدة للوصول إلى

الأهداف المراد تحقيقها من قبل الدولة أو الوزارة أو المؤسسة أو أي تنظيم إداري في جميع مجالات العمل على حد سواء.

ويرتبط التخطيط كوظيفة إدارية بشكل مباشر بالمستقبل وبالتالي فهو اقرب مايكون إلى التنبؤ بما يمكن أن يتحقق مستقبلا، ومن الخطأ أن يفهم بان التخطيط الناجح يعتمد على التفكير المجرد الذي يسبق اتخاذ القرار بدون الاعتماد على تحليل البيانات المتعلقة بالموضوع وكذلك الإجراءات التنفيذية المحكمة لما قرره التخطيط.

وقد بدأ التطلع للاستفادة والاهتمام من هذا العنصر بشكل مباشر منذ منصف القرن العشرين وجاء متزامنا مع الثورة الإدارية لرواد الإدارة وتنظيم الأعمال بل يمكن إن نقول أن عنصر التخطيط كان ابرز ملامح المفهوم الإداري الحديث.

ولكن علينا أن لا نغفل إن عنصر التخطيط له جذور قديمة تمتد إلى زمن بعيد مازالت آثاره الأدبية والمادية شاهدة على وجوده، ونذكر ما جاء به القران الكريم في قصة نبي الله يوسف عليه السلام حين خطط للخروج بالناس من أزمة تحل بهم ولولا تحليله وتخطيطه لمستقبل الأزمة بشكل صحيح لحل الهلاك بالناس قال تعالى في سورة يوسف (قال تزرعون سبع سنين دأبا فما حصدتم فذروه في سنبله إلا قليلا مما تأكلون * ثم يأتي من بعد ذلك سبع شداد يأكلن ما قدمتم لهن إلا قليلا مما تحصنون) وكذلك ما يذكر لنا التاريخ من شواهد كثيرة في هذا المجال للنبي المصطفى محمد (ص) ومنها تخطيط المسلمين في حادثة الخندق حين تنبؤا بما يمكن أي يحدث لو حدث القتال بين الأعداد الغفيرة من المقاتلين المشركين وما يقابلهم من قلة أعداد المسلمين فكان القرار المبني على التخطيط الصحيح المستند على دراسة وتحليل البيانات أو المعلومات هو حفر الخندق حول المدينة المنورة وغير ذلك من الشواهد التاريخية القديمة ولجميع الحضارات وفي

العديد من المجالات العسكرية والثقافية والتجارية والزراعية والطقوس الدينية والمنافسات الرياضية وغيرها.

ويرى (بيلي) إن عنصر التخطيط يرتكز أولا على الاختيار بين الوسائل والإجراءات البديلة لتحقيق الهدف، وانتقاء أفضل الوسائل فاعلية مع إمكانية تطبيقها في ظل الظروف التي يتم فيها تنفيذ الخطة.

إن التخطيط لا يترك تنفيذ الواجبات للصدفة بل يحسب الحسابات الدقيقة لجميع العناصر التي تساهم انجاز المشروع المراد تنفيذه ويثبت الخطوات المرتبة المتسلسلة للوصول إلى الهدف المطلوب انجازه، ويحدد الواجبات ولا يقتصر دور التخطيط على مرحلة محددة من مراحل العمل في المشروع وإنما يتعداها إلى جميع المراحل وفي كل المستويات.

إن عنصر التخطيط في العملية الإدارية يجيب على سؤال مهم لدى القائمين على المشروع وهو(ماذا يجب أن نفعل ؟ وكيف نصل إليه أي الهدف ؟ ومن الذي يفعل ؟).

ولا تتحدد وظيفة التخطيط بالقيادات الإدارية العليا التي تدير الإعمال ولا حكرا عليها دون غيرها بل كل مدير في حدود مسؤوليته الإدارية له واجبات تخطيطية قد تختلف في الحجم نسبتا إلى مستوى وظروف العمل الذي يديره.

ويمكن أن نجمل أهمية التخطيط في جميع المجالات ومنها المجال الرياضي بما يلي:

1. عنصر الأساس في عناصر الإدارة والتنظيم.
2. يهيئ الجو الملائم والسياسات الواضحة لانجاز المهام.
3. يحدد الإمكانيات اللازمة لانجاز الأعمال بدقة ودون إسراف أو تقنين.
4. يحدد الجداول الدقيقة لتنفيذ المهام المطلوبة.
5. يحدد التوقيتات اللازمة لانجاز الأعمال بدقة.

6. يمثل التخطيط الخط المستقيم الذي تسير عليه عملية متابعة الأعمال وبدونه تكون عملية المتابعة عشوائية لأنها لا تعرف المطلوب انجازه بالضبط.
7. يحقق التخطيط الاقتصاد في الإمكانيات المادية والبشرية من خلال الاستفادة الكاملة من الاحتياجات المطلوبة والتوظيف الكامل للأيدي العاملة واستقرارها..
8. يساعد التخطيط بقية عناصر الإدارة في انجاز أعمالها.
9. يساهم التخطيط في المحافظة على تحقيق الأهداف المطلوبة.
10. يعزز من قدرة أي عمل على التكيف مع احتمالات ظروف المستقبل.

تعريفات التخطيط:

يعد التخطيط أول الوظائف الإدارية التي يبدأ بها العمل في كل مشروع يراد أن يكتب له النجاح وقد وضعت عدة تعاريف وفي مصادر مختلفة لهذه الوظيفة الإدارية منها:

عرفه (عفيفي، 1971) بأنه (إن التخطيط يعني الا جابه عن ثلاثة أسئلة هي: أين نحن ألان؟ والى أين نريد أن نذهب ؟ وكيف سنصل إلى هناك ؟).

ويذكر (شرف 1999) مجموعة من التعاريف لوظيفة التخطيط منها:

- هو احد العناصر الأساسية في الإدارية، وهو عملية مستمرة وتعنى باختصار شديد الإعداد الكامل للوصول إلى تحقيق الأهداف.
- هو عملية تتم لخطة ما يشمل على تنبؤات للمستقبل ومواجهته باتخاذ سلسلة من القرارات التي تتعلق بأهداف منشودة يلزم تحقيقها عن طريق وضع سياسات وإجراءات وموازنات وبرامج تتميز بالدقة والمرونة).
- ويعرفه جورج تري بأنه (هو الاختيار المرتبط الحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصوره وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة).

❖ يعرفه فايول بأنه (التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل).

ويعرفه (كامل وعبد الله، 1990) بأنه (التدبير الذي يرمي إلى مواجهة المستقبل بخطط منظمة سلفا لتحقيق أهداف محدودة).

ويعرفه (السلمي، 1970) بأنه (تحديد الأعمال أو الأنشطة وتقدير الموارد واختيار السبيل الأفضل لاستخدامها من اجل تحقيق أهداف معينة).

ويعرفه (الهوا ري، 1970) بأنه (مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل والتي تنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم ومتى يتم).

ويذكر (الكاتب وآخرون، 1986) ان التخطيط هو:

❖ هو التنبؤ للمستقبل عن طريق حسن الاختيار.
❖ وتعرفه ماري تايلز بأنه(العملية الواعية التي يتم بموجبها اختيار افضل طريق أو مسار يكفل تحقيق هدف معين).

ويعرف المؤلفان التخطيط بأنه (أول الوظائف الإدارية والتي تعنى برسم خارطة الطريق لتنفيذ أي مشروع كبيرا كان أم صغيرا من حيث الكم والنوع والتوقيتات وصنع البدائل).

عناصر التخطيط (مكونات التخطيط):

يتكون التخطيط من العناصر الفرعية التالية:

أ) الأهداف:

تعتبر عملية وضع الأهداف المطلوب تحقيقها أو الوصول إليها الأساس الذي يحدد مسار الأعمال اللاحقة، ويعرفها (الهوا ري، 1987) بأنها النتائج

المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي، ويعرفها(أبو قحف، 1989) بأنها عبارة عن مزيج من الآمال والغايات التي تسعى المنظمة إلى بلوغها. فهي دليل المخططون والمنفذون للأعمال والغايات التي تصوب نحوها الأنشطة في جميع المشاريع والمؤسسات بجهود فردية وجماعية، ويتم على أساسها تقيم نوعية ومستويات الانجاز المتحقق.

ولو تصورنا في المجال الرياضي إن فريقا رياضيا وضع لنفسه أهدافا لتحقيق مستويات متقدمة في منافسات الدوري الذي يشترك فيه وان كل إداري ومدرب ولاعب في الفريق يعرف الهدف المطلوب تحقيقه وقد وضحت إدارة النادي أهمية دور كل فرد في تحقيق ذلك الهدف وان الإدارة وضعت ثقتها بالعناصر الموجودة فان ذلك سيساهم في تفاني الجميع في العمل أفراد وجماعات لانجاز الهدف باعتباره أصبح هدفا لهم قبل أن يكون للنادي فقط.

ويجب أن يراعى المخططون عند وضع الأهداف مايلي:

1. الوضوح إذ يجب أن تكون الأهداف محددة ومفهومة وغير معومة.
2. تتناسب وقدرات الأفراد العاملين.
3. تتناسب والموارد المادية والبشرية المتوفرة.
4. يجب أن يتصف تحقيق الأهداف بتوقيتات ثابتة.
5. إمكانية تقييم مستوى ما متحقق منها فعلا في أي مرحلة من مراحل العمل.
6. يجب أن تكون الأهداف هي المعيار الأول والأخير في المتابعة والتقويم.
7. ضرورة ارتباط الهدف بالاحتياجات والمتطلبات التي صنعت لأجلها.
8. يجب أن يكون الهدف مرنا يمكن تطويره.
9. إشراك العاملين في المؤسسة بصناعة الأهداف لان ذلك سيعمل على قناعة الجميع ورضائه وإيمانه بالعمل الذي يمارسه.

ب) السياسات:

إن الغاية التي يعمل التخطيط إلى تحقيقها هي الهدف النهائي للمشروع ولكي يتحقق ذلك الهدف لابد من مجموعة من الاتجاهات التي توجه تصرفات الأفراد القائمين بالعمل وتقودهم إلى الطريق الصحيح الذي يضمن تحقيق الهدف والسياسات هي التي تؤدي هذا الدور المهم، وتتمثل السياسات بالقواعد والتعليمات والتوجيهات التي يصدرها المديرون للأعمال ويضعوها موضع التنفيذ لمؤسساتهم العاملة في مختلف المجالات، وتساهم في ضبط الفكر والعمل التنظيمي على الطريق الصحيح بالشكل الذي يخدم تحقيق الأهداف المرسومة.

وتتجلى أهمية السياسات كعنصر من عناصر التخطيط في كونها الخطوة الثانية بعد تحديد الأهداف، والركيزة الأساسية التي يتوقف عليها التخطيط لأنها تمثل فكر الإدارة العليا.

وهناك تعريفات لعنصر السياسات في التخطيط يذكرها (شرف، 1977) منها:

- يعرفها ديفز بأنها(تعبير صريح أو ضمني عن المبادئ والقواعد التي وضعتها القيادة التنفيذية لتسترشد بها المنظمة، لضبط الفكر والعمل بها).
- رابي فان بأنها (مجموعة من الاتجاهات العامة التي تؤدي إلى فهم عام يقود ويوجه ويرشد تفكير المرؤوسين عند اتخاذ القرارات).
- ويعرفها (درويش وتكلا) بأنها (مجموعة من القواعد التي تحكم سير العمل، والمحددة سلفا والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة في كافة القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف).
- ويعرفها (توفيق) بأنها (تصريح عام أو فهم عام يقود ويرشد تفكير المرؤوسين عند اتخاذ القرارات، وتوضع بواسطة المديرين في المستويات العليا لتوجيه وضبط الفكر والعمل في المستويات الأقل).

وهناك ثلاث أنواع رئيسية من السياسات هي:

1. السياسات الرئيسية:

وهي التي توضع بواسطة أعلى المستويات الإدارية وتعتبر سياسات شاملة وأساسية وعامة وينبع منها السياسات الأخرى، ويجب أن تكون مرنة تسمح بالتغير طبقا لظروف المستقبل ويمكن تنفيذها بسهولة.

2. السياسات العليا:

وهي التي تصدر من الإدارة العليا مثل مدير عام المؤسسة وهي أساس عمل الإدارات الوسطى وتكون أكثر تفصيلا من السياسات لرئيسية وتنبثق منها.

3. السياسات التنفيذية:

وهي التي تصدر من الإدارات الفرعية أو مديري الأقسام في المؤسسات وتكون مختصة بنشاط معين بحسب اختصاص الأقسام مثل قسم النشاط الرياضي وقسم النشاط الترويحي وغيرها.

وقد تكون السياسات التخطيطية:

1. سياسات صريحة: على شكل نشرات أو تعليمات معلنة.
2. سياسات ضمنية: وتعبر عن وجهة نظر المدير في إدارة العمل مثل إيمانه بالعمل بحدود إمكاناته المتاحة وترشيد الإنفاق.

ويجب أن تتصف السياسات الجيدة بما يلي:

1. المرونة.
2. عدم التضاد.
3. أن تكون غايتها الوصول إلى الهدف المنشود.

4. أن ترتبط بالواقع.
5. أن يسهل متابعتها.
6. تتناسب وطبيعة الأعمال التي تقوم بها المؤسسة.

ج) الإجراءات:

وهي عبارة عن جدولة وترتيب الخطوات الواجب إتباعها عند تنفيذ أي عمل معين والتي يلتزم بها العاملون في جميع مستوياتهم بما يضمن انسيابية العمل وتسلسل خطواته حسب الخطة الموضوعة من قبل المخططين للوصول إلى الأهداف.

وتعد الإجراءات المرشد للعمل والتنفيذ من خلال خطوات تنطوي على التفاصيل الدقيقة للأسلوب الذي يجب إتباعه لتحقيق الواجبات المطلوبة من خلال تنفيذ القرارات وبذلك فالإجراءات تمثل حلقة الوصل بين السياسات والأهداف.

- فمثلا ما هي الخطوات التي يجب إتباعها عند إعداد فريق رياضي للمشاركة في منافسة ما؟.
- أو ماهي الخطوات التي إتباعها عند شراء المستلزمات الرياضية للنادي الرياضي؟.
- أو ما هي الخطوات التي يجب أن نتبعها عند إنشاء ملعب رياضي داخل النادي؟.

ويجب أن تتصف الإجراءات الجيدة بما يلي:

1) الوضوح.
2) الثبات.
3) أن تتماشى وسياسات المؤسسة الرياضية.
4) أن تكون مختصرة.
5) أن تكون قابلة للمتابعة بصفة دورية.

د) الموازنات التقديرية:

وتمثل تحديد التكاليف اللازمة لتنفيذ أي مشروع وأبواب الصرف المحددة لها ومصادر التمويل لأي مشروع عمل وفي أي مجال من المجالات ومنها الرياضية بما يضمن سير الأعمال ضمن الجداول الزمنية الموضوعة وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة، ويجب أن تشمل الموازنة التقديرية لأي مشروع مايلي:

1. الموارد الأولية.
2. الأجور والمرتبات.
3. مقدار الاستهلاكيات.
4. مصروفات الصيانة.

وفي المؤسسات والهيئات الرياضية نرى ان الميزانية التقديرية التي تحسب في بداية كل موسم او بعد كل مرحلة عمل إدارية يجب ان تشمل مايلي:

1. بناء وتطوير المنشات الرياضية.
2. توفير الأجهزة والأدوات اللازمة لعمل المؤسسة او النادي الرياضي.
3. توفير مبالغ صيانة المنشات والأجهزة الرياضية.
4. توفير مبالغ تغطي الرواتب والعقود للعاملين في المؤسسة الرياضية من لاعبين ومدربين.
5. توفير المبالغ التي توفر النقل الداخلي والخارجي والايفادات للاعبين والمدربين والمشرفين.
6. توفير المبالغ التي تؤمن شراء التجهيزات الرياضية اللازمة لجميع المشاركين.

هـ) البرامج الزمنية:

لايمكن لعملية التخطيط أن تحقق أهدافها دون البرامج التي تمثل خطوات تنفيذ الأعمال حسب الخطة الموضوعة وما يحتاج اليه هذا التنفيذ من أساليب وتوقيتات وإمكانيات وأساليب تقويم مناسبة.

والبرامج لاتوضع دون الاعتماد على عناصر التخطيط الأخرى فهي توضع في ظل الأهداف المنشودة والسياسات المرئية وعلى أساس الإمكانيات والموازنات المتاحة، والبرامج تضمن عملية التنفيذ للأعمال بشكل تتابعي متدرج من يوم إلى شهر إلى سنة... الخ.

والتنفيذ الصحيح للبرامج الموضوعة يكون كفيلا بإكساب عنصر التخطيط الفاعلية المطلوبة والاستفادة من الوقت والاقتصاد به والمساعدة في نجاح الخطط التدريبية والتعليمية والبعد عن العشوائية في التنفيذ إضافة إلى دقة التنفيذ وبذلك يكسب العملية الإدارية بأكملها النجاح والتوفيق.

وهناك تعريفات لعنصر البرامج في التخطيط يذكرها (شرف، 1999) منها:

- عرفها ويليمز بأنها (عملية تخطيط للمقررات والأنشطة والعمليات التعليمية المقترحة لتغطية فترة زمنية محددة).
- وعرفها الدمرداش بأنها (مجموعة خبرات منظمة في ناحية من نواحي المواد الدراسية، وضع لها هدف معين تعمل على تحقيقه مرتبطة في ذلك بوقت محدد وإمكانيات خاصة).
- وعرفتها (موسى وإبراهيم) بأنها (مجموعة من أوجه نشاط معين ذات صيغة معينة تسعى لتحقيق هدف واحد).
- وعرفها الهوا ري بأنها (عبارة عن كشف يوضح العمليات المطلوب تنفيذها مبينا بصفة خاصة ميعاد الابتداء وميعاد الانتهاء لكل عملية تقرر تنفيذها).

ويجب أن تشمل البرامج الرياضية على العناصر التالية:

1. الأسس التي يقوم عليها البرنامج.
2. هدف البرنامج.
3. محتوى البرنامج، ويشمل محتوى البرنامج الرياضي على الآتي.

- الإحماء.
- الإعداد البدني.
- الإعداد المهاري والخططي والنفسي والذهني.
- التهدئة.

4. تنظيم الأنشطة داخل البرنامج.
5. تنفيذ البرنامج.
6. الأدوات المستخدمة في البرنامج.
7. تقويم البرنامج وتشمل:

- الجانب البدني.
- الجانب المهاري.
- الجانب المعرفي.
- الجانب النفسي.
- الجانب الاجتماعي.

أنواع التخطيط:

تتنوع آراء المختصين في الإدارة والتنظيم في تحديد أنواع التخطيط ويرجع ذلك إلى تنوع المجالات التي يشملها هذا العنصر واختلاف المعايير والأسس التي يصنف على أساسها، وفي ضوء ذلك برزت عدة تقسيمات منها:

أولا: التخطيط من حيث التقسيم الزمني لمراحل العمل ويشمل:

أ) التخطيط طويل الأجل: ويحدد بفترة زمنية من (10 – 15) سنة ويستخدم في إعداد الأبطال في الألعاب التي تحتاج إلى فترة طويلة لصناعة الأبطال المتميزون مثل الجمناستك وكذلك في الاستعداد لتنظيم البطولات الرياضية الكبيرة التي تكلف بها الدول قبل أكثر من عشر سنوات كما حدث مع تكليف دولة قطر بتنظيم كاس العالم لكرة القدم عام 2022 في حين صدر التكليف بالتنظيم سنة 2011 وفي هذا النوع من التخطيط يجب دراسة جميع المتغيرات التي يمكن ان تحدث مستقبلا وتؤثر على طبيعة الانجاز الرياضي أو الإداري.

ب) التخطيط متوسط الأجل: ويحدد بفترة زمنية من (4 – 5) سنوات وهو جزء من التخطيط طويل الأجل، ويستخدم هذا النوع الاستعداد للدورات الاولمبية القادمة ويبدأ عادتا بعد نهاية كل دورة اولمبية أو البطولات العالمية والقارية التي تنظم كل أربع سنوات مثل مسابقة كاس العالم بكرة القدم للرجال أو النساء، وغالبا ما يقسم هذا النوع إلى خطط قصيرة الأجل.

ج) التخطيط قصير الأجل: ويحدد بفترة زمنية (سنة واحدة تقريبا) او موسم واحد وغالبا ما يستخدم في الإعداد للمشاركات السنوية الدورية التي تتميز بمستوى عالي من المنافسة وتحتاج إلى أعداد متكامل لغرض المشاركة وتحقيق نتائج جيدة.

ويتم التخطيط بهذا النوع على شكل مراحل حسب نوع المنافسة وتكون على النحو التالي:

1. مرحلة الإعداد: وتحدد بفترة زمنية من (8 – 12) أسبوع وتهدف هذه المرحلة إلى تحقيق الأغراض التالية:

- المرحلة الأولى وتهدف إلى تطوير الإعداد البدني العام (عناصر اللياقة البدنية) وتحدد بفترة زمنية من (3– 4).
- المرحلة الثانية وتهدف إلى الاستمرار بتطوير الإعداد البدني بالإضافة إلى التركيز بشكل اكبر على تطوير الإعداد البدني الخاص.

- المرحلة الثالثة تهدف إلى وضع اللاعب في أجواء المنافسة من خلال تدريبات خاصة ومباريات تجريبية.

2. فترة المنافسات ويكون تخطيط العمل فيها يهدف إلى المحافظة على اللياقة البدنية والقدرات المهارية والخططية التي وصلها اللاعب في نهاية فترة الإعداد الخاص.
3. الفترة الانتقالية: وتحدد بفترة زمنية تصل إلى أربعة أسابيع بعد فترة المنافسات وتهدف إلى الترويح عن اللاعبين من الأحمال ذات الشدة العالية التي تعرض لها خلال منافسات المسابقة والعمل على عدم هبوط مستوى اللياقة البدنية العامة والخاصة والاحتفاظ بالقدرات المهارية للاعب.

ثانيا: التخطيط طبقا للمستوى الإداري ويشمل: التخطيط على مستوى الدولة أو على مستوى المحافظة أو القضاء أو الناحية.

ثالثا: التخطيط طبقا للهدف منه أو اتساعه: ويقسم إلى ثلاث أقسام هي:

1) التخطيط الاستراتيجي: ويهتم بالشؤون العامة للمؤسسة بشكل عام ويدار هذا المستوى من التخطيط من قبل المستوى الإداري الأعلى ويجب ان تشارك فيه بقية المستويات الإدارية التي تشارك في العمل وغايته تتمثل بما يلي:

أ) إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل.
ب) إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.
ج) تطوير المنظمة من حيث تالف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

2) التخطيط التكتيكي: ويركز على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الإستراتيجية والتي تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى وكيفية القيام به ومن المسئول عن انجازه.

3) التخطيط التنفيذي: يستخدمه المدير التنفيذي لانجاز المهام والمسؤوليات ضمن حدود واجباته

مبادئ التخطيط:

1. المرونة: وتمثل عملية مواجهة الظروف الطارئة التي ربما تصادف العمل ولم يكن قد خطط لها من قبل.
2. الواقعية: وتمثل انسجام الخطط مع واقع المجتمع وعاداته وتقاليده السائدة.
3. الاعتماد على البيانات الدقيقة.
4. يكون مبنيا على حقائق علمية.
5. التعميم: ويمثل تعميم التخطيط على جميع مفاصل العمل وعدم اقتصارها على جانب دون الجوانب الأخرى.
6. المشاركة الجماعية والابتعاد عن الفردية في التخطيط: وذلك ليشعر الجميع بأنهم جزء من الخطة المرسومة مما يدفعهم إلى التفاني في سبيل انجازها على أحسن وجه.
7. يكون التخطيط في مدى الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة.
8. يركز على التوازن بين السرعة في الانجاز والجودة في النوعية.

مراحل التخطيط:

يجب أن تمر عملية التخطيط لأي مشروع ومنها المشاريع الرياضية بعدة مراحل لضمان انجاز المهام بشكل يسهم في التغلب على كافة الصعوبات والاستفادة الكاملة من الإمكانيات المتوفرة وتحقيق الأهداف المطلوبة، وتقسم مراحل التخطيط الجيد إلى عدة مرحل هي:

1) المرحلة التحضيرية وتتمثل في:

- إعداد الأهداف المطلوب تحقيقها.

- إعداد البرامج الزمنية اللازمة للتنفيذ.
- تحديد الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة.
- تحديد الكوادر القيادية والإدارية اللازمة لنجاح المهام التنفيذية.
- جمع البيانات والمعلومات والحقائق وتبوبها وتحليلها.
- تحديد التوقيتات الزمنية اللازمة للتنفيذ.
- وضع الفروض التخطيطية: ويمثل الضروف التي يتوقع أن تعمل فيها المؤسسة مستقبلا.
- وضع البدائل للخطط الرئيسة وإعداد الخطط الفرعية.
- تقييم البدائل: من خلال إعطائها أوزان معينة بعد دراسة كل بديل من حيث جوانب القوة والضعف.

2) مرحلة إقرار الخطة من حيث فترات التنفيذ والميزانية المعتمدة.
3) مرحلة تنفيذ الخطة، وتحدد فيها الاختصاصات والمسؤوليات.
4) مرحلة المتابعة والتقويم.

التخطيط للبرنامج الرياضي:

إن التخطيط للبرامج في التربية الرياضية بصورة عامة يقع على عاتق المختصين في هذا المجال من الأشخاص المكلفين بواجبات الإدارة العليا للمؤسسة الرياضية على اختلاف مستوياتها وحجم تنظيمها، وقد تستعين الإدارة العليا عند الشروع للتخطيط بالاستعانة بمجموعة من الخبرات من داخل المؤسسة أو من خارجها للحصول على المعلومات الاستشارية التي تساهم في وضع أحسن البرامج مما يساهم في الوصول إلى الأهداف المنشودة من قبل المؤسسة، وفي كل الأحوال يجب عند التخطيط للبرامج الرياضية ملاحظة مايلي:

1. نوعية الاحتياجات ورغبة الأفراد الذي وضع البرنامج الرياضي من اجلهم.
2. الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة.

3. مراعاة تعدد ألوان النشاط الرياضي داخل البرنامج.
4. وضع التوقيتات المحددة الخاصة بكل نشاط بما يتناسب مع نوع النشاط وممارسيه.
5. وضع القوانين والتعليمات والأنظمة التي تصبح إطار ينظم الأداء.
6. مراعاة خصائص البيئة الاجتماعية التي تحيط بالمؤسسة.
7. تامين المستلزمات الخدمية التي تساهم في إنجاح البرنامج الرياضي.
8. اختيار إدارة عليا متفهمة وواعية لإدارة العمل.
9. اختيار كوادر تنفيذية متخصصة بنوع النشاط المعين وعارفة بخصائص النمو للفئات العمرية المختلفة.
10. تامين مستلزمات السلامة العامة للمشاركين جميعا من خلال التأكد من سلامة الأجهزة والأدوات والأرضيات التي يمارس عليها النشاط، وقد يتضمن ذلك أجهزة وأدوات ومستلزمات وكوادر طبية.

التنظيم:

مفهوم وأهمية التنظيم:

يعد التنظيم المحور الأساسي الذي تدور حوله جميع العناصر الإدارية الأخرى، فهو المعني حصرا بتنسيق الجهود الجماعية وتوحيدها باتجاه واحد، بحث تكون القدرات المتعددة والمتنوعة للتنظيم الإداري كأنها موحدة في قدرة واحدة بما يضمن الاستخدام الأمثل لما متوفر في المؤسسة الإدارية من طاقات وإمكانيات مادية وبشرية.

ومن المهم أن نعرف بان مهمة عنصر التنظيم تبدأ من قبل أن يبدأ العمل أصلا، فهو المسئول عن رسم الهيكلية وتحديد المعالم الرئيسة للمؤسسة الإدارية والمهام الوظيفية لها وتحديد الاختصاصات وخطط التكامل بين الأقسام بما ينسجم وطبيعة الأهداف المطلوبة وآلية تحقيقها.

ويعمل التنظيم في المؤسسات بصورة عامة ومنها الرياضية على استمرار انجاز المهام والواجبات من قبل الجميع بانسيابية، ومن خلال التنظيم يتم وضع وتحديد المسؤوليات والسلطات بوضوح تام بحيث يعرف كل أفراد التنظيم الإداري واجباتهم وحدود صلاحياتهم ومن هم رؤسائهم ومن هم مرؤوسيهم وما يجب القيام به من واجبات كونه عضوا في المؤسسة، بما يمنع وجود العوائق التي قد تقف في طريق انجاز الأهداف المطلوبة.

وفي المجال الرياضي يعد التنظيم من ابرز ملامح العمل الإداري الصحيح والذي يتداخل مع عناصر الإدارة الأخرى للسير بالمؤسسة الرياضية إلى الطريق الميسر لتحقيق أهدافها المرسومة، حيث يعرف الجميع الواجبات المكلف بها بدا من أعلى المستويات الإدارية المعنية في الدولة ومرورا باللجان الاولمبية والاتحادات المركزية والفرعية والأندية الرياضية وحتى الفريق الرياضي الواحد بما فيه من إداريين ومدربين ولاعبين.

ولا يقتصر دور التنظيم في المجال الرياضي على إعداد الرياضيين لتحقيق أفضل الانجازات بل يتخطى ذلك ليشمل عمل المؤسسات الرياضية المختلفة والتي يعنى قسم منها ببناء وإدارة المنشئات الرياضية وإدارة المنافسات الرياضية المختلفة من هيئات تنظيمية عليا ولجان تنظيمية مختلفة توزع عليا الأدوار بحيث تضمن سير الأعمال بانسيابية وعدم تقاطع الأعمال مع بعضها.

ويمكن أن نجمل أهمية التنظيم في جميع المجالات ومنها المجال الرياضي بما يلي:

1. توحيد الجهود المختلفة وتجميعها سوية باتجاه يخدم تحقيق الهدف المطلوب.
2. التنظيم يمثل الإطار الخارجي للعملية الإدارية بصورة عامة من خلال وضع لوائح العمل التنظيمي داخل المؤسسة الإدارية.
3. يحدد التنظيم الواجبات والمسؤوليات والعلاقات الإدارية بصورة واضحة.
4. يعمل التنظيم على عدم التقاطع والاحتكاك والازدواج بين المهام أثناء التنفيذ.

5. يوفر التنظيم الاستخدام الأمثل للإمكانات البشرية والمادية المتوفرة.
6. يعمل التنظيم على الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية للعاملين في المؤسسات المختلفة.
7. يوفر التنظيم فرصة لجميع أفراد المؤسسة للتعرف على مدرائه ومن هم ضمن حدود مسئوليته.
8. يحدد التنظيم الاختصاصات والوظائف في كل مجال من مجالات العمل.
9. يحدد التنظيم نمطية العمل وفقاً للتعليمات والقواعد التي وضعت لتحدد خط العمل بشكل عام.
10. يتيح التنظيم فرصة للاتصال الرسمي وغير الرسمي بين الأفراد في المؤسسة والذي يساهم في تداول المعلومات التي تخدم الواجب بصورة عامة.
11. يساهم التنظيم في تطوير قدرات الأفراد العاملين من خلال التدريب والوصول إلى قدرات أفضل لاتخاذ القرار الصحيح.
12. يعمل التنظيم على تحديد العلاقات التنظيمية عموديا وافقيا بين أفراد المؤسسة.
13. يعمل التنظيم على تحديد أوقات محددة لانجاز المهام حسب طبيعة العمل المطلوب انجازه.
14. يساعد التنظيم في تتبع سير انجاز الأعمال في المؤسسات الإدارية المختلفة.
15. تزداد الأهمية إلى التنظيم كلما زادت المهام المطلوب انجازها وتوسعت المؤسسة الإدارية.

تعريفات التنظيم:

عرف التنظيم بتعاريف متعددة وردت في مصادر الإدارة والتنظيم وفيما يلي نستعرض قسما منها:

عرفه (أبو حليمة، 2004) بانه (القيام بتحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف السابق تحديدها في التخطيط).

ويعرفه (البزم، 2007) بأنه (الوظيفة الإدارية التي تمزج الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات).

ويعرفه (بارنارد BARNARD) بأنه نظام لأنشطة منسقة إداريا لشخصين أو أكثر.

ويعرف المؤلفان عنصر التنظيم بأنه (وضع الشيء في مكانه المناسب).

أنواع التنظيم:

يتخذ التنظيم أشكال متعددة بحيث تتخذ الجماعة أو المؤسسة الإدارية الشكل التنظيمي الذي يتفق مع أغراضها وأهدافها، ومن أهم تقسيمات التنظيم مايلي:

1) التنظيم الرسمي:

ويمثل التنظيم المؤسساتي الذي يقوم على أساس المهام الرسمية للمؤسسة الإدارية بما يضمن أداء يعمل على تحقيق الأهداف المطلوبة من التشكيل الإداري المعين، وهذا النوع من التنظيم موضوع بشكل علمي مدروس من قبل جهات مختصة تتبع لقمة الهرم الإداري بما يضمن توزيع الواجبات والاختصاصات حسب ضوابط محددة وكذلك وجود قنوات الاتصال بين الإدارات والأقسام بما يساهم في تمرير المعلومات المطلوبة لانجاز الأعمال، ويتصف الشكل الهندسي للتنظيم الرسمي بكونه هرميا قاعدته العريضة تمثل المستويات التنفيذية وتتدرج إلى أعلى المستويات الإدارية والأقسام إلى أن تنتهي بقمة الهرم ويكون شخصا تتركز عنده السلطة الكاملة والمحددة بقانون وتعليمات تحدد الصلاحيات.

2) التنظيم غير الرسمي:

يتحدد هذا النوع من التنظيم في ضوء اعتبارات شخصية خاصة بالأفراد وهي غير محددة بضوابط رسمية، إنما تحددها طبيعة التعايش المجتمعي والعادات والتقاليد الموروثة واحتياجات الأفراد العاملين في التنظيم غير الرسمي.

ويعد التنظيم القبلي من رئيس القبيلة ووجهائها وتحديد واجبات كل ابنائها في مختلف الضروف والأزمات مثلا بارزا لهذا النوع من التنظيم، لأنه يعتبر نظام معقد من العلاقات الاجتماعية التي تنشا بين مجموعة من الأفراد.

ويذكر (عبد المجيد، 2000) ثلاثة أنواع رئيسة للتنظيم قائمة على أساس تقسيم العمل هي:

أ. التنظيم على أساس جغرافي:

ويقصد به أن تجمع كل الأنشطة في المؤسسة أو الهيئة الخاصة بمنطقة معينة في وحدة تنفيذية واحدة تخضع لإشراف مركزي.

ب. التنظيم على أساس الغرض الرئيس:

ويعتمد هذا النوع من التنظيم أساسا على نوع الخدمة المؤدا أو الجمهور الذي يتعامل معه التنظيم.

ج. التنظيم على أساس وظيفي:

يعتمد هذا النوع من التنظيم على أساس التخصص داخل المؤسسة.

الخرائط التنظيمية (الهياكل التنظيمية):

بعد أن يتفق المختصون على الشكل التنظيمي الإداري لأقسام المؤسسة وإداراتها يكون من المهم توضيح ذلك بشكل مخطط بياني يبين مجموعة من الملاحظات أهمها:

1. يبين الشكل التنظيمي العام للمؤسسة الإدارية.
2. يبين تسلسل المواقع الإدارية وحدود السلطة والمسؤولية.
3. يبين عدد مستويات التنظيم والمناصب الإدارية للمؤسسة.
4. يبين نوع السلطة استشارية أو تنفيذية من خلال شكل خطوط الرسم فان كان الخط متصل () فان السلطة تنفيذية وان الخط متقطع (— — — — —) فان السلطة تشريعية.
5. يبين طبيعة وخطوط الاتصال بين مستويات التنظيم.

أنواع الخرائط التنظيمية:

هناك عدة أشكال من الخرائط التنظيمية ولكنها تهدف جميعا إلى هدف واحد، وما يحدد الشكل البياني هو قناعة المخططين على انه الأقرب لتوضح شكل التنظيم والأكثر تعبيرا عنه.

وفيما يلي أشكال خرائط التنظيم الإداري:

1) الخرائط العمودية التقليدية (من الأعلى إلى الأسفل):

وهي من أسهل الخرائط التنظيمية وأكثرها انتشارا في المؤسسات الإدارية المختلفة ومنها المؤسسات الرياضية، وبمجرد النظر إلى المخطط البياني يمكن تحديد محتويات التنظيم وحدود ونوعية السلطة والمسؤولية.

2) الخرائط الجانبية (من اليمن إلى اليسار أو بالعكس):

وهي الخرائط التي ترسم بما يتماشى مع الحركة الاعتيادية للعينين وتكون فيها المستويات الإدارية للتنظيم اقل بروزا ووضوحا مما هي علية عند الخرائط العمودية التقليدية.

3) الخرائط المستديرة:

ويكون هذا الهيكل على شكل دوائر متداخلة فيما بينها، وتمثل أول دائرة فيها وهي أصغرها والأقرب إلى المركز تمثل مركز السلطة وهوا لرئيس الإداري للمؤسسة التنظيمية وتبدأ الدوائر تتوالى تبعا وكلما ابتعدت الدائرة عن المركز كلما قلت السلطة واقتربت من التنفيذ، ويكون هذا النوع من الهياكل التنظيمية هو الأقل أثرا نفسيا سيئا في نفوس المرؤوسين..

مبادئ التنظيم:

يحدد مجموعة من خبراء الإدارة خمسة مبادئ أساسية للتنظيم هي:

1) تحديد الهدف: يجب أن يكون هناك هدف محدد للمنظمة وان تعمل كل الوظائف الأخرى في خدمة تحقيقه.
2) التخصص في العمل: بحيث تكون هناك مهمة او وظيفة واحدة للفرد وان تعمل الإدارات والأقسام على جمع الوظائف المتشابهة.
3) التنسيق بين الوظائف:وذلك من اجل تحقيق التكامل بين الأهداف والأنشطة.
4) تحديد السلطة. بحيث تكون هناك سلطة عليا تنحدر منها خطوط السلطة هبوطا من أعلى فرد في السلم الإداري إلى اقل فرد.
5) المسؤولية: يجب أن يقابل السلطة مسئولية بحيث يجب أن يمنح الشخص المكلف بانجاز هدف معين السلطة الكافية التي تخوله بالإجراءات والممارسات التي تساعده على تحقيق الهدف.

ويضيف مجموعة من المختصين في الإدارة والتنظيم مجموعة من المبادئ للتنظيم منها:

1) المركزية واللامركزية: وهي منح السلطة لشخص واحد والرجوع له عند كافة القرارات وعدم فسح المجال للآخرين باتخاذ أي قرار وهذا يزيد من التسلط الإداري في المؤسسة عند البعض منهم.
2) نطاق الإشراف: يفضل ان يقوم رئيس المؤسسة بالإشراف على القيادات العاملة معه والاستفادة من مجموعة من المستشارين لمساعدته لدراسة البيانات ومتابعة سير العمل.
3) المرونة: بحيث يبنى التنظيم الإداري للمنظمة بناءا على التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل من تطورات وعليه يمكن إضافة اختصاصات جديدة او الاستغناء عن بعضها دون إحداث إرباك في عمل المنظمة.
4) التوازن: ويعني أن يكون هناك توازن بين مركزية السلطة ولا مركزيتها وبين السلطة التنفيذية والسلطة التشريعية وغيرها.
5) الاستمرار:ويعني أن المؤسسة قامت لكي تستمر وتنمو لا لكي تنقرض بعد فترة وبذلك يستوجب إعداد القوى العاملة للوظائف الإدارية كافة والتي يمكن أن تتحمل مهامها مستقبلا.
6) مبدأ التدرج: إن وضوح خط السلطة من قمة الإدارة إلى مركز كل مرؤوس كلما زادت فاعلية عمليتي اتخاذ القرارات والاتصال التنظيمي.

خصائص التنظيم الجيد:

يمكن تحديد أهم خصائص التنظيم الجيد بعدد من المهام التنظيمية والتي تساهم في تحقيق المؤسسة لأهدافها المطلوبة ومنها:

1) تحديد الأهداف وتبعيتها ونوع الأفراد التي تخدمهم.
2) تحديد الاختصاصات والمسؤوليات.

3) تحديد عدد الوظائف والإدارات والأقسام وسلطتها ومسؤوليتها.
4) وضع لوائح العمل التنظيمية.
5) تحديد قنوات الاتصال والعلاقة بين الأفراد داخل المؤسسة بدءا من أعلى السلم الإداري إلى أدنى قاعدته.
6) وضع نظم المتابعة المستمرة والمراقبة للمستويات الإدارية المختلفة.
7) التعاون بين أفراد المؤسسة لانجاز المهام الموكلة اليهم.

التنسيق:

مفهوم وأهمية التنسيق:

بمجرد وضع الأهداف لمشروع معين ووضع الخطط اللازمة للانجاز ورسم السياسات التنفيذية وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية وتوجيهها، فان التنسيق هو الوظيفة والأداة التي تجمع كل هذه العوامل بقصد تقوية وتدعيم الروابط والعلاقات بينها.

وتكون الحاجة إلى التنسيق نابعة من اختلاف وجهات النظر بشان كيفية تحقيق الأهداف الجماعية أو كيفية عمل المجموعة بانسجام وتوافق، حيث غالبا ما يعمل الأفراد على العمل لتحقيق الأهداف بأفكار وطرائق عمل مختلفة، وهنا يأتي دور المدير في التوفيق بين الاختلافات في كيفية أداء العمل وتوقيته وذلك عن طريق الاجتماعات الدورية والمؤتمرات والمراسلات(تقارير العمل) والاتصالات المباشرة.

وعن طريق هذه الوظيفة تتجنب المؤسسة الازدواج بين الواجبات والصلاحيات ويعرف كل فرد فيها مهامه دون أن تتعارض أو تتقاطع مع مهام الآخرين في نفس الدائرة التنظيمية، ويعمل التنسيق على تجنب تشتيت الجهود البشرية والإمكانيات المادية وبالتالي فأنه يعمل على تحقيق التكامل لمراحل العمل المختلفة مما يضفي عليها طابع التماسك والتعاون بين العاملين والإداريين في

المؤسسة الإدارية التنظيمية، وجعل العمل يتصف بكونه جماعي لا فردي لتجنب الانحراف عن الخطط الموضوعة مسبقا للوصول إلى ما هو مطلوب.

وللتنسيق أهمية كبيرة في الجانب الرياضي فمثلا إذا روعي التنسيق بين الأجهزة الداخلية والخارجية إن كانت محلية أو إقليمية أو عالمية حول تنظيم جداول المنافسات الرياضية وتوقيتات البطولات الرياضية وأماكن إقامتها والمراحل العمرية المشاركة فيها فان ذلك سوف يكون عاملا مساعدا في إتمام الأعمال من قبل الجميع دون تقاطعات وصولا إلى تحقيق الأهداف المطلوبة وهكذا بقية الواجبات الرياضية سواء كانت على مستوى وزارة الشباب والرياضة أو اللجنة الاولمبية وفروعها والاتحادات المركزية وفروعها وكذلك الأندية الرياضية.

وكل ذلك يتطلب ثلاث مبادئ أساسية هي:

1. وحدة الأمر: وتعني إن المرؤوس لا يسال إلا أمام رئيس واحد، إذ يرى (فايول) إن الجسم ذو الرأسين سواء في عالم البشر أو الحيوان أمر شاذ وغريب، وسوف يجد صعوبة في البناء والاستمرار.
2. التسلسل الإداري: وقد نادى بهذا المبدأ (فايول) ويقوم على أن السلطة الإدارية في التنظيم تبدأ في القمة وتنساب إلى أسفل في شكل تسلسل إداري مستقيم.
3. نطاق الإشراف الإداري: أن يكون المسئول يوجه ويشرف على عدد من المرؤوسين.

وتبرز أهمية التنسيق في الجانب الرياضي بشكل كبير بدءا من أعلى المستويات الإدارية في القطاع الرياضي إلى اقلها حجما تنظيميا وذلك من خلال العمل على تجسيد التعريف والمفهوم بشكل عملي على ارض الواقع بواسطة الاستفادة الكاملة مما هو متاح من جهود وخبرات وإمكانيات لتطوير الرياضة بشكل عام ضمن فلسفة الدولة، حيث نشاهد العلاقة المرسومة بين أقسام العمل المختلفة في وزارة الشباب أو اللجنة الاولمبية أو بين المؤسستين معا وكل ضمن اختصاصه

وحدود مسؤولياته التي كفلها القانون وتعمل الإدارات العليا على تحقيقها بواسطة انجاز الأعمال وفق مبادئ الإدارة والتي تتداخل معها جميعا وظيفة التنسيق.

ولا يقتصر العمل بهذه الوظيفة على المستويات الإدارية العليا في القطاع الرياضي بل يستمر مع جميع المؤسسات الرياضية من أندية واتحادات مركزية وفرعية ومؤسسات أكاديمية، فمثلا يشترك نادي رياضي في موسم تنافسي واحد بدوري البلد في عدة ألعاب وبفئات عمرية مختلفة وفي أماكن متعددة ولأجل انجاز العمل بشكل ناجح في جميع المسؤوليات تبرز أهمية وظيفة التنسيق في كيفية توظيف كل الطاقات الإدارية والمالية والطبية والتدريبية وغيرها بشكل منظم ومخطط دون مشاكل أو تقاطعات أو الانحياز لمهمة دون غيرها بما يضمن أفضل الانجازات.

ومما تقدم يمكن أن نحدد أهمية التنسيق بما يلي:

1. وسيلة الإدارة العليا لتوحيد جميع الجهود باتجاه تحقيق الهدف المطلوب.
2. يجنب الازدواجية والتعارض في تنفيذ الأعمال من قبل الأفراد.
3. يعمل على تحقيق التكامل بين عناصر العمل المختلفة في المؤسسة الإدارية.
4. يعمل على تحقيق مبدأ التعاون بين الأفراد وجعل العمل يتصف بكونه عملا جماعيا لا فرديا.
5. يعمل على تجنب تشتيت جهود الأفراد في المؤسسة الإدارية.
6. الوظيفة الإدارية التي يعمل على ربط الأنظمة الفرعية مع بعضها للوصول إلى الأهداف المحددة وبدون تكرار أو ازدواجية أو مشاكل تنظيمية.
7. التنسيق عمل مستمر مع بقاء المؤسسة ولا يقف عند حد معين.
8. يشمل جميع العناصر المرتبطة بتحقيق الأهداف سواء كانت داخل الدائرة أو خارجها.
9. كلما اتسع حجم العمل في المؤسسة وتنوعت المهام زادت الحاجة إلى التنسيق ليكون بحجم ذلك الاتساع الإداري.

10. التنسيق الجيد يستلزم وجود تكوين تنظيمي سليم وإدارة جيدة.
11. كلما فهم أفراد المؤسسة أهداف البرنامج وتقبلوه كلما كانت مهمة التنسيق أسهل.
12. كلما كانت طرق الاتصالات بين أقسام المؤسسة الإدارية جيدة ومباشرة كلما تحقق التنسيق بشكل أفضل.
13. يتوقف عنصر التنسيق على ثلاث عناصر أساسية هي (الجهود الجماعية – وحدة التصرفات – الهدف المشترك.
14. التنسيق عامل مهم لإتمام المؤسسات الرياضية برامجها الكثيرة بانسيابية ودون تقاطع في التوقيتات أو أماكن التنظيم وغيرها.

تعريفات التنسيق:

هناك عدة تعريفات لعنصر التنسيق بكونه وظيفة إدارية مهمة فيما يلي قسم منها:

عرفه (دمعة وآخرون، 1978) أنه (توحيد الجهود وتوجيهها نحو هدف معين وخلق حالة نفسية مواتية بين جميع الأفراد تسودها روح التعاون وبذلك تضمن الإدارة التكامل والانسجام في انجاز مختلف النشاطات التي يزاولها جميع العاملين فيها.

وعرفه (عبد الفتاح – 1973) بأنه (الوظيفة التي بمقتضاها يستطيع الإداري أن ينمي هيكلا من الجهود الجماعية والمشتركة بين المساعدين والمرؤوسين ويضمن وحدة التصرفات في اتجاه هدف مشترك.

وعرفه (العلاق – 2008) بأنه (العملية التي تهدف إلى تحقيق وحدة العمل بين الأنشطة المتداخلة.

ويعرفه (James D. Moony) بأنه (ترتيب منظم للجهود الجماعية مما يؤدي إلى وحدة التصرف لتحقيق الهدف المشترك).

ويعرفه المؤلفان بأنه (حالة انصهار وتظافر الجهود والخبرات من أجل بلوغ الأهداف المشتركة).

أنواع التنسيق:

1. التنسيق الأفقي: وهو الذي يتم على مستوى التنظيم الواحد ويكون المسئول الإداري الأول هو المسئول عن هذا المستوى من التنظيم، والغاية هي ربط وحدات العمل ببعضها بشكل جيد.
2. التنسيق الراسي:وهو الذي يعمل على أكثر من مستوى تنظيمي، ويترتب على ذلك كثرة مسؤولياته ومضاعفة إمكانياته المستخدمة.
3. التنسيق الداخلي: وهو الذي يقوم بين أقسام الوحدة الإدارية الواحدة.
4. التنسيق الخارجي: وهو إيجاد صيغة من التوافق بين أنشطة المؤسسة أو المنظمة ككل وبين أنشطة لمنظمات أخرى.

التوجيه:

مفهوم وأهمية التوجيه:

تعد وظيفة التوجيه الوظيفة الإدارية المحركة لسكون الخطة الإدارية فهي بذلك تكون الخطوة الثالثة التي تتبع مرحلة وضع وإقرار وإعداد الخطط والتنظيم فالتوجيه ليس تنفيذا للأعمال وإنما إرشاد وتوجيه الآخرين في تنفيذهم لها بهدف الحصول على نتائج معينه، وبذلك يكن الاستفادة من وظيفة التوجيه في ضمان تنفيذ الخطط التي وضعت مسبقا. ويعد التوجيه أحيانا على انه تحفيز أو قيادة أو إرشاد أو طبيعة العلاقات الإنسانية، لهذا تعتبر هذه الوظيفة الأكثر أهمية في المستويات الإدارية التنفيذية الأدنى لأنها تعد مكان تركز معظم العاملين في المؤسسة. ويعتبر التوجيه بمثابة القلب النابض في عمل الوحدات التنظيمية لأنه المحفز للعمل والضامن لتجانس الأهداف مع الهدف النهائي وبالتالي يتضح لنا إن التوجيه يرتكز على عنصرين أساسين هما (القيادة – الاتصال). وتؤكد الدراسات

إن التوجيه في المؤسسات الإدارية يكون أفضل إذا كان بواسطة رئيس واحد (مصدر التوجيه واحد) وكذلك يجب أن يكون واضحا وفي حدود طاقة المنفذين.

ويعتبر الدين الإسلامي أهم من وضع أسس التوجيه على جميع الأصعدة حيث قال تعالى (ادع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتي هي أحسن).

تعريفات التوجيه:

يعرفه (الهواري– 1970) بأنه (الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم وترغيبهم للعمل لتحقيق الأهداف).

ويعرفه(العلاق – 2012)على انه الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم وإرشادهم عن كيفية الأعمال وإتمامها وتحقيق التنسيق بين مجهوداهم وتنمية التعاون الاختياري بينهم من اجل تحقيق هدف مشترك

ويعرفه(شرف – 1999)بأنه(الاتصال بطريقة ما بين المرؤوسين وإرشادهم واستثارتهم لتنفيذ مهامهم لتحقيق الأهداف المرجوة).

ويعرفه المؤلفان بأنه (الإرشاد المبني على أسس علمية وخبرات شخصية متراكمة لغرض تصويب الأداء باتجاه الأهداف المقررة في مرحلة التخطيط).

ركائز (مكونات) التوجيه:

يتفق مجموعة من خبراء الإدارة والتنظيم إلى أن وظيفة التوجيه ترتكز على الركائز الأساسية التالية:

1. القيادة.
2. الاتصال.

القيـــادة:

تعد القيادة ظاهرة اجتماعية يصعب فهمها بشكل محدد إلا بوضع معايير محددة لها. وهي تضيف إلى الشخص الإداري المسئول صفة غالبا ما تكون الحاسمة لنجاحه في عمله ويرى (الصفار- 2002) بان القيادة لا تأتي بالتنصيب أو الاعتبارات الخاصة، ولا تأتي بالمال أيضا، بل هي قدرات خاصة ومواهب يعتمد عليها القائد، وتضفي عليه التجارب وقوة التفكير وسعة الأفق ورحابة الصدر مهارات رائعة تجعله يمسك بزمام الأمور بثقة واقتدار وعلينا أن نعرف بان الإدارة هي اعم واشمل من القيادة على الرغم من كون القائد والمسئول الإداري يعملون لتحقيق نفس الغاية وهي تحقيق الهدف، ولكن الفارق هو أن القيادة جزء من متطلبات الإدارة والذي يعد التوجيه احد ركائزها بالإضافة إلى الوظائف الإدارية الأخرى مثل التنظيم والتخطيط والتنسيق والرقابة واتخاذ القرار وغيرها ويؤكد خبراء الإدارة على أن القائد يولد ولا يصنع(نظرية الرجل العظيم) والتي تؤكد على أن القادة هم أفراد يمتلكون قدرات وراثية خاصة لا يمتلكها غيرهم من الأفراد والتي تؤهلهم للقيادة الفاعلة، فليس كل مدير قائدا وإنما يمكن أن يكون القائد مديرا، فالقيادة عملية تفاعل بين الشخص القائد ومرؤوسيه فلا قيادة بدون تبعية وبذلك تكون معبرة عن التأثير في افكار ومشاعر أفراد آخرين أو في سلوكهم، وهذا التأثير قد يحدث من خلال إبداعات ونتاجات الفرد وابتكاراته وقدراته الشخصية وبذلك يصبح نموذجا يتقدى به وينقاد الأفراد إليه بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

تعد القيادة من ابرز الصفات التي يجب أن يتميز بها العاملون في الوسط الرياضي لما لها من دور في تربية وتطوير الرياضيين ولا يمكن بدونها أن تنجح العناصر الإدارية الأخرى، وإذا ما أريد لأي مفصل رياضي أن ينجح في عمله فان سر نجاحه سيكون في وجود الشخص الذي يفترض أن تتوافر فيه صفات القائد الناجح.

ومما تقدم يمكن نجمل أهمية القيادة بما يلي:

1. وضيفة إدارية حاسمة في نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها وبدونها لا يمكن أن تنفذ الوظائف الأخرى بنجاح.
2. جزء من الوظائف الإدارية وبذلك فان الإدارة اعم واشمل من القيادة.
3. عملية تفاعلية فلا قيادة بين فرد يقود ومجموعة تتبع.
4. القيادة قد تكون مباشرة وقد تكون غير مباشرة.
5. القيادة الناجحة هي سر نجاح أي مؤسسة أو مشروع رياضي.
6. القائد يمكن أن يكون مسئول إداري ناجح ولكن ليس بالضرورة أن يكون كل مدير إداري قائدا ناجحا.

تعريفات القيادة:

عرفها (حسام الدين وعيسى– 1997) بأنها (نشاط اجتماعي هادف لصالح الجماعة عن طريق التعاون في رسم الخطة وتوزيع المسئوليات حسب الكفاءات والاستعدادات البشرية والإمكانات المادية المتاحة).

ويعرفها (بيتش) بأنها (عملية التأثير في أشخاص آخرين لتحقيق أهداف معينة).

ويعرفها (حنفي وأبو قحف – 1993) بأنها (القدرة على حث الأفراد على انجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه).

ويعرفها (الربيعي وبدري – 2001) بأنها (القدرة على المبادرة وتحمل المسؤولية واتخاذ القرار السريع والصائب في الضروف التي تستوجب اتخاذ مثل هذا القرار لأجل تحقيق الهدف المنشود).

ويعرفها (أبو العينين –2002) بأنها (فن التأثير على سلوك الآخرين وأفكارهم واتجاهاتهم، لجعلهم يرغبون في تنفيذ ما يحدده القائد طواعية، وبذل كل إمكاناتهم وطاقاتهم في سبيل تحقيق ذلك عن رضا وطيب نفس).

انماط السلوك القيادي:

هناك تقسيمات متعددة لأنماط السلوك الإداري أهمها التقسيم التالي:

1. القيادة الاستبدادية (الأوتوقراطية): وتسمى كذلك القيادة الدكتاتورية وتعتمد على الرغبة الشخصية للقائد في الوصول إلى الهدف دونما اعتبار لآراء أفراد الجماعة التي يقودها، فهو الذي يحدد الخطط التي تسير العمل وطبيعة العلاقة الداخلية بين العاملين والتحكم بمصائرهم دون إرادتهم، ويكرم أو يعاقب دون معايير ثابتة، ونظرا لذلك فانه غالبا ما تطلق صفة (رئيس) على القائد الاستبدادي عوضا من صفة (قائد) وغالبا ما يتصف القائد الاستبدادي بالاعتداد والثقة المطلقة بالنفس وعدم الاعتراف بأخطائه والتفاخر بنفسه ولا يهتم بمشاعر الآخرين ويبحث عن القوة والجاه بأي ثمن ودائما ما يلقي اللوم على معاونيه. وفي ظل هذا النمط من القيادة يسعى أفراد الجماعة للتقرب من القائد والتمسك به أكثر مما يسعون للتقارب مع بعضهم

ويرى بعض خبراء الإدارة إن القيادة الاستبدادية الجائرة يقابلها قيادة المستبد العادل وهو غالبا ما يكون محبا للخير يعمل مع الجماعة بروح الأسرة ويكون الاعتماد المطلق عليه وهو ما يعرض الجماعة إلى الخطر متى ما غاب عنهم ومثال على ذلك قيادة الأب لأسرته عندما تتقاطع رغبات الأبناء مع رغباته وهو يصر على تنفيذ ما يريد، والقيادة الاستبدادية قد تفيد على المدى القريب وبخاصة في الأزمات ولكنها على المدى البعيد تتحول إلى مصدر تدمير وخراب للمنشاة.

2. القيادة الديمقراطية: وتسمى أحيانا بالقيادة (التشاورية) وهي مستمدة من القيادة الإسلامية حيث أمر الله سبحانه وتعالى رسوله الكريم (ص) فقال

"وشاورهم في الأمر". ويتميز القائد الديمقراطي بالاحترام المتبادل مع أفراد الجماعة والمناقشة التي تسبق وضع الخطط ويسعى إلى خلق حالة من التضامن والتماسك بين الجماعة، ويعمل على إدماج الآخرين في مواقف العمل المختلفة بصورة تدعوهم للتعاون لتحقيق أفضل انجاز، وفي ظل هذا النوع من القيادة تكون الدافعية للعمل ذاتية بدرجة كبيرة، كما تظهر المهارات الشخصية والابتكارات في حل مشكلات العمل وزيادة الإنتاجية، وفي هذا النمط القيادي لا تتركز السلطة في يد القائد بمفرده وإنما يفوض بعضا منها إلى مرؤوسيه، وبذلك يوفر فرصة كبيرة لنمو القدرات الشخصية للعاملين من جراء المشاركة، ويسر العمل بشكل منتظم بوجود القيادة أو بغيابها.

3. القيادة الفوضوية: إن القائد الفوضوي هو الذي يفقد السيطرة على أعضاء جماعته إذ يتصرف كل فرد من الأتباع وفقا لاجتهاده الشخصي، مما يؤدي إلى انتشار الفوضى داخل المؤسسة ويتسرب الملل بين الأفراد يدفعهم إلى القبول بأي انجاز ويسمح هذا النمط للأعضاء بحرية التصرف بصورة مفرطة عما يتطلبه العمل، إذ يترك القائد الفوضوي لمعاونيه حرية التصرف للعمل بما يشاءون، وهذا الأمر سيخل بالنظام وسيؤدي إلى ضياع في الجهود والإمكانات المتاحة وسيخفض إنتاجية المؤسسة بالكامل سواء أكانت رياضية أو غير رياضية.

4. القيادة غير الموجهة: وهي مزيج من القيادة الاستبدادية والديمقراطية ويطبق هذا النوع من القيادة عندما يتعامل القائد مع أفراد من ذوي المستويات العقلية والعلمية والأكاديمية العالية كما في نقابات المهن مثل نقابة الأطباء ونقابة المهندسين والمحامين والقضاة والمعلمين وغيرهم فالقائد يتعامل مع أشخاص بمستواه العلمي أو أكثر وهم على درجة من الوعي تسمح بإتباع هذا النمط القيادي معهم، إذ يستطيع القائد بما لدية من خزين كبير من الخبرات القيادية أن يمزج بين أنواع متعددة من القيادة بما يتناسب مع سلوك وقدرات كل من الأفراد الذين يقودهم فقد يكون قسم منهم يعطي أفضل ما لدية

بتباع أسلوب القيادة الاستبدادي والقسم الآخر يصلح معه أسلوب القيادة الديمقراطي.

ويرى (العلاق – 2012) إذا قسمنا الخواص التي يمتلكها الشخص إلى نوعين (قيادية – وتبعية) وقسمنا سلوكه إلى نوعين (جماعي – وذاتي) فانه يمكن استخلاص المعادلات الأربع التالية:

- خواص قيادية + سلوك جماعي = قيادة ديمقراطية.
- خواص قيادية + سلوك ذاتي = قيادة مستبدة عادلة.
- خواص تبعية + سلوك جماعي = قيادة فوضوية.
- خواص تبعية + سلوك ذاتي = قيادة مستبدة جائرة.

صفات القائد الرياضي الناجح:

يمكن تحديد مجموعة من الصفات لتعبر عن القائد الرياضي الناجح ومنها:

1. عادلا في أحكامه لا يفرق بين الأفراد ولا يهتم إلى المصالح الخاصة.
2. قوي الإرادة مستعدا للبذل التضحية من اجل المصلحة العامة.
3. له الثقة العالية بنفسه والقدرة على بث روح الثقة في نفوس من يعمل معهم.
4. القدرة على التفاهم واستيعاب أراء الآخرين واخذ العبرة والفائدة منها.
5. مطلعا وعارفا بدوافع السلوك البشري وطبيعة التعامل مع الأفراد باختلاف الفروق الفردية لهم.
6. متواضعا وناكرا لذاته ومشاركا الجماعة في مناسباتهم.
7. له القدرة على حب الجماعة وإشاعة روح التفاؤل والسعادة بينهم.
8. له القدرة على الإقناع بما له من ثقافة الحديث وخزين المعلومات العامة والخاصة.
9. يعمل وفق مبادئ الإدارة الرياضية لا يتخبط في إدارته عشوائيا.
10. مؤهلا تأهيلا متقدما في الاختصاص الرياضي الذي يعمل فيه.

11. مؤمنا بما يقوم به من واجبات وبما يكلف به من مهام.
12. توافر سمات أخلاقية ونفسية رفيعة تجعله في قمة السمو والاقتداء.
13. متزنا في سلوكه الشخصي محافظا على الحد الأدنى على الأقل من طبيعة العلاقة الرسمية مع الأفراد في المجموعة.
14. شجاعا ومستعدا للمخاطرة في سبيل خدمة مجموعته بما لا يخالف القانون.
15. القدرة على تفهم الأهداف العامة للمؤسسة الرياضية التي هو جزء فاعل فيها.

مقارنه بين القائد والرئيس من حيث الصفات

الرئيس	القائد
يكون خلف الجماعة ليدفعهم للامام	القائد يكون أمام الجماعة ليقودهم
الرئيس يصدر الأوامر	القائد ينصح
يعتمد على السلطة الممنوحة له من الأعلى	يعتمد على ثقة الجماعة
يعتمد إثارة الخوف والرهبة في مرؤوسيه	يبعث روح الطمأنينة والحماس
يضع الأهداف ويطلب من مرؤوسيه تنفيذها	يطلب معونة الجماعة في وضع الأهداف
غالبا ما يستخدم ضمير المتكلم (أنا)	غالبا ما يستخدم ضمير المتكلم (نحن)
يقول لمرؤوسيه اذهبوا واعملوا	يقول لمرؤوسيه هيا بنا جميعا

الاتصال:

تعد وظيفة الاتصال عملية يتم بواسطتها نقل المعلومات والتوجيهات شفوية أو مكتوبة من شخص إلى آخر أو من مجموعة إلى أخرى.وقد تطورت الحياة البشرية في الحقبة الزمنية الأخيرة بشكل كبير ومتسارع وتعد الاتصالات من اهم أسباب هذا التطور من خلال اكتشاف وتطوير وسائل الاتصال المختلفة مثل الهاتف والفاكس والانترنت وغيرها من وسائل الاتصال الحديثة حتى سمي هذا

العصر بعصر الاتصالات والتي نجحت في جعل العالم المترامي الإطراف عبارة عن قرية صغيرة. ويمثل الاتصال في مجال الإدارة عملية إرسال واستقبال المعلومات والمشاعر والاتجاهات اللازمة لممارسة الوظائف الإدارية المختلفة، وبذلك هي تمثل الرابط بين العناصر الرئيسية لأي منظمة وبدون عملية الاتصال ينتفي فهم الغرض المشترك وينتفي تنسيق الجهود لتحقيقه، وتعتمد عملية الاتصال على مثيرات واستجابات متبادلة بين الأفراد ولا تتم إلا بها، ويعد الاتصال الفعال عنصر هام من عناصر التوجيه لأنه يربط بين كافة أفراد القوى العاملة من الرؤساء والمرؤوسين لأجل تعديل أو تحريك سلوك العاملين ودوافعهم للعمل في اتجاهات محددة ترسمها الإدارة من ناحية وتقبلهم لأهداف وسياسات الإدارة من ناحية أخرى، وبدون الاتصال تفقد العملية الإدارية ديناميكيتها، فبواسطته يتم نقل المعلومات والتعليمات والأوامر والقرارات من مستوى الإدارة العليا إلى مستوى التنفيذ وكذلك يتم نقل المعلومات والبيانات من مستوى التنفيذ إلى مستوى الإدارة العليا أي عكسيا، ومن فؤاد عملية الاتصال الفعال في العمل الإداري التعرف على مشكلات ومعوقات العمل وتدعيم مفهوم العلاقات الإنسانية وتحقيق التناسق في الأداء والتقليل من الإشاعات في التنظيم وتدعيم العلاقة مع المجتمع وإزالة العوائق بين الرئيس ومرؤوسيه وإشاعة روح العمل بفريق واحد

وتأتي أهمية الاتصال في الجانب الرياضي في عملية نشر الأخبار والمعلومات والحقائق وشرح القواعد والقوانين الخاصة بالألعاب والأنشطة الرياضية للجمهور واللاعبين والإداريين بقصد نشر الثقافة الرياضية بين أفراد المجتمع وتنمية وعيه الرياضي، ويمكن أن يتم ذلك بوسائل اتصال متعددة منها ما يتعلق بالبرامج الرياضية والتعليق على المنافسات والمواضيع الرياضية والإصدارات المتنوعة من مجلات وصحف ومنشورات توضيحية وغيرها.

عناصر الاتصال هي:

1. الشخص البادئ بعملية الاتصال(المرسل).
2. الغرض الذي يمكن صياغته في صورة سلوكية ويؤمل تحقيقه بالاتصال، وقد يكون في صورة رسالة.
3. وسيلة أو قناة الاتصال المستخدمة.
4. الشخص المستقبل الذي وجهت إليه الرسالة.
5. الاستجابة الحادثة من المستقبل للرسالة.

تعريفات الاتصال:

- يعرفه (عبد المجيد – 2000) بأنه (عملية تتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي نوع – من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر بقصد إحداث تغير).
- ويعرفه (العلاق– 2012) بأنه (تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين وتلقي المعلومات والبيانات الضرورية منهم في صورة تقارير وأبحاث ومذكرات واقتراحات وشكاوى واستفتاءات وغيرها وذلك بقصد اتخاذ قرار معين أو تنفيذه.
- وعرفه كرفن نقلا عن (بره وآخرون – 1994) بأنه (عملية نقل المعلومات من شخص لأخر).

أنواع الاتصالات:

تقسم الاتصالات إلى نوعين أساسيين هما:

1. الاتصالات الرسمية: وهي اتصالات تتميز بكونها واضحة ومعروفة للجميع وتتم بواسطة السلطة الرسمية في إطار تنظيمي يحدد قنوات الاتصال الرسمي، وسيلتها التقارير الدورية اليومية والأسبوعية والسنوية، وتقسم إلى:

أ. الاتصال الهابط: وهو الأكثر شيوعا ويبدأ من أعلى التنظيم متجها إلى الأسفل من الإدارة العليا إلى الوسطى ومنها إلى الدنيا، ويعد ضروري لدوام فاعلية المؤسسة لأنه يعنى بتدفق المعلومات والأفكار والمقترحات والتوجيهات من الرؤساء إلى المرؤوسين، وعلى سبيل المثال في الجانب الرياضي يكون الاتصال من وزارة الشباب والرياضة إلى مديريات الشباب والرياضة إلى المراكز العلمية والرياضية والثقافية وهكذا.

ب. الاتصال الصاعد: ويبدأ من أسفل التنظيم الإداري المتمثل بالمستويات الإدارية الدنيا إلى المستويات الإدارية العليا عبر المستويات المختلفة، على سبيل المثال في المجال الرياضي يكون الاتصال من اللاعب إلى المدرب إلى المشرف الإداري على الفريق إلى مجلس الإدارة.

ج. الاتصال الأفقي:والذي يتم بمستوى واحد بين موظفين من مستوى واحد أو ليس من مستوى واحد ولكن لا تربطهم علاقات سلطة تنفيذية أو بين منظمة وأخرى، مثل الاتصال بين رؤساء الأندية الرياضية المختلفة.

د. الاتصال الخارجي: ويتم بين المؤسسة وغيرها من المؤسسات الخارجية وكذلك مع الجمهور من خارج التنظيم الإداري.

2. الاتصالات غير الرسمية: وهي الاتصالات التي تتم بطرق ودية قائمة على العلاقات الشخصية والاجتماعية للأعضاء في المؤسسة، والاتصالات غير رسمية تتعلق حصرا حول الأهداف الشخصية أكثر من كونها تتعلق بأهداف المؤسسة، وهذا النوع من الاتصال يكتسب أهميته من كونه يعد مكملا للاتصال الرسمي، ويتوقف التماسك بين نوعي الاتصال الرسمي وغير الرسمي على مدى تطابق الأهداف الشخصية للأفراد مع الأهداف العامة للمؤسسة.

ويمكن تقسيم أنواع الاتصالات من وجهة نظر المؤلفان إلى:

1. الاتصالات الشفوية (التعايش بين الأفراد): حيث يعيش الأفراد في جماعات ولكي يستطيعوا التفاهم والتأثير في بعضهم البعض لابد من الاتصال الشفوي والذي يمثل التعايش اليومي والطبيعي للشخص كجزء من المجتمع الذي يعيش فيه، ويتم هذا النوع من الاتصال بلغة التفاهم السائدة في المكان الجغرافي المعين.
2. الاتصالات شبه الرسمية (اتصالات العرف السائد): وهي الاتصالات التي تنظمها طبيعة العرف السائد في المكان وبحسب العادات والتقاليد المجتمعية كالاتصال بين أفراد القبيلة الواحدة، والتي تتحكم بها مجموعة من المبادئ التي تنظم طبيعة الاتصال بين الكبير والصغير والأب والابن والراعي والرعية وغيرها، ويمكن إن تتم بوسائل الاتصال الشفوية التي تعتمد المقابلة الشخصية والاتصال بلغة المجتمع السائدة ويمكن استخدام وسائل الاتصالات الحديثة عند الضرورة وان كانت اقل استخداما لطبيعة العلاقة.
3. الاتصالات الإدارية الرسمية:وهي الاتصالات التي تختص بتبادل المعلومات والبيانات والأوامر فيما بين المستويات التنظيمية المختلفة في المنظمة، وبين المنظمة وما يحيط بها من البيئة الخارجية التي تعمل في نطاقها .ويمكن أن تستخدم كافة وسائل الاتصال الشفوية والمادية.

العوامل التي يتوقف عليها فاعلية الاتصال رسمي:

1. السرعة في نقل المعلومات بالوسيلة المناسبة.
2. تسجيل وحفظ رسالة الاتصال في سجلات أو أجهزة حديثة.
3. أن يقدم الاتصال معلومات مكثفة ووافية عن الموضوع.
4. أن تتخذ الاتصالات الرسمية الوسيلة الرسمية للاتصال.
5. وجود قنوات اتصال منظمة، واضحة ومعروفة للجميع.
6. صلاحية قنوات الاتصال للعمل في نقل المعلومات.

7. تفهم إدارة العاملين بقنوات الاتصال وأهمية دورهم.
8. أن تصدر المعلومات بطريقة سليمة من المسئول.

المعوقات التي تحد من فاعلية الاتصال:

1. الخوف وعدم الرغبة في الاتصال.
2. التعمد في حجز المعلومات.
3. الشعور بالعظمة والتكبر على الآخرين.
4. التحيز في نقل المعلومة إلى جهة دون غيرها.
5. التبسيط الزائد للموضوع.
6. الجهل بأساليب الاتصال التنظيمي للمنظمة.
7. خطا في صياغة وترميز المعلومات (عدم وضوح الرسالة).
8. عدم استخدام الوسيلة المناسبة للاتصال.
9. معوقات تتعلق بالمستقبل وفهمه لموضوع الاتصال والتعامل معه.
10. عدم وضوح السلطة والمسؤولية(عدم استقرار التنظيم).
11. تباين الخبرات الماضية بين طرفي الاتصال.
12. المشكلات اللغوية الخاصة بالمعاني والتي تتعلق بالطريقة التي تحمل بها الرموز والمعاني.
13. قد يستخدم الاتصال إلى تحقيق أهداف شخصية أكثر منها أهداف عامة.

اتخاذ القرار:

مفهوم وأهمية اتخاذ القرار:

تعد هذه الوظيفة محور العملية الإدارية لأنها ترتبط اساسا بكل ما يدخل ضمن مكونات العملية الإدارية نفسها، حيث إن التنظيم والتخطيط والتوجيه والرقابة لا يمكن أن تكون بمفردها بل إن وجودها هو نتيجة لاتخاذ القرارات، فالتخطيط هو من أهم العمليات الإدارية، ما هو إلا سلسلة من القرارات التي تؤثر

على مستقبل المؤسسة في ضوء اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتوفرة، والتنظيم هو عملية القصد منها من ومتى وصلاحية كل فرد من أفراد المؤسسة في اتخاذ القرار وكذلك التنسيق هو سلسلة من القرارات المرتبطة بالتعاون بين أقسام العمل المختلفة والتوجيه والرقابة من نتاج سلسلة من القرارات، تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يفترض تحقيقها في مجال العمل.

وأصبح مقدار النجاح الذي يمكن تصل إليه أي مؤسسة مرهونا بقدرة وكفاءة الإدارة على ممارسة عملية اتخاذ القرارات بنجاح وفي هذا الصدد نتذكر قوله تعالى (يؤتي الحكمة من يشاء ومن يؤت الحكمة فقد أوتي خيرا كثيرا وما يذكر إلا أولوا الألباب). وهو بذلك يصبح نقطة الانطلاق نحو انجاز الأهداف والنجاح فيها، فالقرار من وجهة نظر الفرد هو هل أقوم بهذا العمل أو لا؟أما من وجهة نظر المؤسسة فهذا القرار يكون مصيريا وحاسما وقد يتوقف عليه نجاحها أو فشلها لان القرار الجماعي يقاس بنتائجه على الجماعة ككل على عكس القرار الفردي الذي ينعكس على الفرد وربما بعض المحيطين به.

ويرى بعض خبراء الإدارة إن عملية اتخاذ القرار هيه مرادفة للإدارة، أي بمعنى إن الإدارة هي اتخاذ القرارات بكامل صورتها، حيث يرى اغلب المدراء إن عملهم الأساسي يتركز حول ما يجب عليهم فعله ومن الذي سيقوم به ووقت التنفيذ وغيره من القرارات الآنية لذلك نرى إن ما يميز أدرة عن أخرى هي عملية اتخاذ القرار.

وتبرز أهمية اتخاذ القرارات في العصر الحديث بكل ما يصاحبه من تحولات سريعة أثرت على كل جوانب العمل وتضاءلت المسافات في ظل الثورة التكنولوجية الحديثة وأصبح عنصر الوقت من أهم عناصر اتخاذ القرار، فالتناقض في بين مظاهر الحياة وتعدد احتياجات الأفراد وتنوعها يجعل عملية اتخاذ القرارات ذات أهمية شديدة للبشر عموما، ولعل ابرز عوامل اتخاذ القرار الفعال هم الأشخاص القائمين على إصداره ولذلك أصبح الاهتمام مضاعفا على إيجاد القيادات الإدارية

الكفوءه القادرة على إصدار أفضل القرارات وأكثرها فاعلية والمبنية على مبادئ اتخاذ القرار المتمثلة في:

1. التفكير الخلاق.
2. المعلومات والحقائق الصحيحة.
3. الاختيار الصحيح لأفضل البدائل المتوفرة.
4. إصدار القرار مسألة حتمية لحل المشكلات.

فالقرار يبقى مهمة المدير الإداري وليس مهمة المستشارين أو العاملين بجانبه.

وتعد عملية اتخاذ القرارات الصحيحة واحدة من أهم الواجبات التي يجب أن تنجح بها القيادات الرياضية التي يفترض أن تكون معدة لذلك بشكل صحيح، حيث يكون لبعض القرارات تأثير يتجاوز حتى أوساط المؤسسة الرياضية ليتفاعل معه الأشخاص الذين تربطهم بها روابط التشجيع والمؤازرة ومن هذه القرارات تلك التي تتعلق باختيار المدربين وحتى اللاعبين وكذلك ما يتعلق بالمكافآت والعقوبات وكذلك القرارات المتعلقة بالمشاركات الرياضية من حيث القبول أو الاعتذار وكذلك من حيث مستوى المشاركة وغيرها من القرارات التي المتعلقة بالتدريب أو الإعداد أو اللعب وغيرها.

أهمية اتخاذ القرار:

1. تتداخل عملية اتخاذ القرارات مع الوظائف الإدارية الأخرى.
2. إن عملية اتخاذ القرارات عملية مستمرة مع استمرار العمل.
3. تعتمد عملية اتخاذ القرارات الصائبة على كفاءة الأشخاص القائمون بها، لأنها تتأثر بشخصية ودوافع وميول واتجاهات وحاجات ورغبات وأهداف القائمين على صنع القرار.
4. تعد عملية اتخاذ القرارات هي نقطة الشروع للبدء بأي مشروع عمل.

5. يفسر البعض إن اتخاذ القرارات هي الإدارة بعينها ومرادفة لها.
6. يرجع البعض نجاح أو فشل الإدارات المتكافئة ماديا إلى طبيعة اتخاذ القرارات.
7. عملية اتخاذ القرارات هي محور العمل الإداري في جميع المجالات ومنها المجال الرياضي.
8. عملية اتخاذ القرارات الصحيحة يجب أن تمر بمراحل صنع القرار المترتبة على نوعية وأهمية القرار.
9. إن عملية اتخاذ القرار تمثل نشاط إنساني يرتبط سلوك بنشاط عقلي تفكيري منظم يوجه لتحقيق أهداف مرسومة.
10. إن عملية اتخاذ القرار هي عملية علمية وفية في آن واحد تعتمد البحث العلمي لتحقيق أهدافها.
11. عملية اتخاذ القرارات عملية شاملة لجميع محاور ووظائف العملية الإدارية داخل المؤسسة أو المشروع.

تعريفات اتخاذ القرار:

يعرف (توفيق – 1990) عملية اتخاذ القرارات على إنها (الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر).

ويعرفه (الربيعي – 2008):

- هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين.
- هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينه واختيار الحل الأمثل من بينها.
- هو مسار فعل يختاره المقرر باعتباره انسب وسيلة متاحة أمامه لانجاز الهدف أو الأهداف التي يروم الوصول إليها لحل المشكلة.

وعرفه (شرف – 1999) بأنه (اختيار رشيد لبديل ملائم من بين بدائل عدة بعد تفكير واع).

مراحل صنع واتخاذ القرار(عناصر القرار):

هناك عدة طرق وأساليب يتبعها الأفراد في اتخاذ القرارات، فهناك أسلوب التجربة والخطأ أو أسلوب التقليد والمحاكاة، أو ربما يعتمد اعتمادا كاملا على الخبرة السابقة أو يتبع الطريقة العلمية وهي أفضل الطرق وأكثرها ضمانا لاتخاذ القرار الصحيح، وهنا نطرح مثالا لمشكلة نتبع لحلها المراحل العلمية لاتخاذ القرار الصحيح باستخدام عناصره الرئيسة: (المشكلة هي: حصول فريق رياضي مدرسي لمدرسة ثانوية ما في العام الدراسي القادم على مراكز متقدمة في مجموعة من الألعاب الرياضية على عكس النتائج المتدنية لفرقها في السنة الحالية)، حيث يستلزم حل هذه المشكلة أن يمر القرار بالمراحل التالية:

1. **تحديد الهدف من اتخاذ القرار(تحديد المشكلة):**

لابد من تحديد المشكلة التي يراد اتخاذ قرار بشأنها بشكل دقيق، فالمظاهر أحيانا تكون خادعة ومظللة، وعلى الإدارة أن تتعمق في المشكلة الأساسية التي تهدف إلى حلها، ولابد أن يكون الهدف واضحا من حل المشكلة وان تكون هناك معايير نتعرف من خلالها على نسبة نجاح الإجراءات في حلها، ففي مثالنا الذي اخترناه يكون تحديد المشكلة متمثلا في (ضعف النتائج المتحققة في منافسات العام الحالي للفرق الرياضية المدرسية)، والهدف المطلوب هو(نتائج متقدمة في مجموعة من الألعاب الرياضية في العام القادم). .

2. **الوصف أو التشخيص(تحليل المشكلة):**

إن سلامة القرار تتحقق باعتماد حقائق تتعلق بكل ما يتعلق بالمشكلة وليس بمجرد الاعتماد على انطباعات شخصية، ففي هذه الخطوة يتم التعرف بدقة على الهدف أو المشكلة وتجميع كل البيانات الدقيقة والموثقة التي تتعلق بها وتصنيفها وتحليلها والتنبؤ بآثارها المحتملة والتعرف على العوائق الجوهرية ودراسة المتغيرات والعوامل التي تحيط بالموقف، علما إن هناك اتجاهات حديثة في

هذا المجال قد أخذت بها بعض المؤسسات المتطورة لتدعيم عملية صنع القرار حيث عملت على تأسيس منظومات معلوماتية مفصلة ومخزونه لديها في ما يسمى بنك المعلومات الذي يوفر كم كبير من المعلومات والبيانات المفصلة والمبوبة والدقيقة والجاهزة للاستفادة منا عند الحاجة إليها لتكون مصدر مهم من مصادر اتخاذ القرار الصحيح وبذلك تكون تلك البيانات الجاهزة قد وفرت الكثير من الوقت على صانعي القرار، وتكون هذه المعلومات المخزونة متعلقة بجميع مفاصل العمل التي تحتاجها المؤسسة سواء ما يخص الأفراد أو المواد والموارد والمنشآت وغيرها، وتستخدم هذه البنوك المعلوماتية الوسائل التكنولوجية الحديثة والمعاصرة كالحاسبات الالكترونية بأصنافها المستحدثة ففي مثالنا الذي اخترناه يكون تحليل المشكلة متمثلا في تحديد أسباب ضعف النتائج للعام الحالي ودراسة كل الضروف المحيطة بها من حيث المدربين واللاعبين والإدارة والساحات والتجهيزات وطبيعة اختيار الألعاب التي تتنافس فيها المدرسة مع مدارس أخرى...الخ.

3. وضع الحلول البذيلة(تحديد البدائل):

إن الوصول إلى مرحلة اتخاذ القرار الصحيح تتطلب إعداد عدة بدائل للاختيار من بينها ويعد ذلك شرطا لاتخاذ القرار الفعال.وعدتا ما يكون من الصعب الاختيار من بين البدائل المطروحة ولذلك يتطلب الخبرة الكبيرة والاختصاص الدقيق، ففي مثالنا الذي اخترناه يكون وضع الحلول متمثلا في عدة خيارات مثل المشاركة في ألعاب محددة والتركيز عليها دون سواها أو تغير الكادر التدريبي إذا كان هو السبب في المشكلة بقلة خبرته أو تكاسله في أداء المهمة المكلف بها وربما تكون البدائل متمثلة في زيادة عدد الساعات التدريبية للفرق الرياضية وغيرها من البدائل المطروحة.

4. المفاضلة بين البدائل:

في هذه المرحلة يتم تقييم البدائل كل على حده في ضوء الهدف منه، ويستبعد كل بديل لا تتوفر له الموارد المتاحة أو يصعب تنفيذه من قائمة البدائل، وتعتمد هذه المفاضلة على وسائل كثيرة منها الخبرة السابقة لمتخذ القرار التي اكتسبها في التعامل مع مشاكل مشابه أو دراسة اطلع فيها على أساليب التعامل مع هكذا نوع من المشاكل، وتعد المراحل التي تسبق هذه المرحلة بمراحل صنع القرار أما اختيار أفضل البدائل فهي مرحلة اتخاذ القرار، ففي مثالنا الذي اخترناه يكون الحل في اختيار البديل الذي يقتنع صاحب القرار بأنه سيكون الأفضل من بين بقية البدائل لتحقيق الأهداف في الموسم القادم.

5. تنفيذ ومتابعة القرار:

في هذه المرحلة يتم وضع برنامج لتنفيذ البديل الأفضل بإمكانياته ووسائله المادية والبشرية وتحديد الوسائل التي يمكن استعمالها لمتابعة التنفيذ التي يجب أن يقوم بها أشخاص لديهم تصور عام عن المشكلات أو المعوقات والصعوبات التي تقف عارضا بوجه التنفيذ ومدى سير مراحل العمل وانسجامها مع الخطة الموضوعة وفق معايير معروفة. ففي مثالنا الذي اخترناه يكون التنفيذ للقرار الذي تم اختياره هو الحل المفترض للوصل إلى تطوير الفرق الرياضية وتحقيق أفضل النتائج مع متابعة مستمرة من قبل الإدارة صاحبة القرار لسير العمل والتأكد من أن الفرق الرياضية تسير بالاتجاه الصحيح للوصول إلى الهدف المطلوب.

6. تقييم النتائج:

وهي المرحلة التي يتم فيها تقييم لنتائج التي تم التوصل إليها في ضوء الأهداف المطلوبة، وتعد نتائج التقييم دروس يمكن الاستفادة منها في تحديد أهداف جديدة أو اتخاذ قرارات جديدة. ومن المهم أن نعرف انه من الممكن أن تندمج أحيانا مرحلتين من المراحل أعلاه أو تتداخل وتتشابك. ففي مثالنا الذي اخترناه يكون

تقييم النتائج من خلال ما تحقق أو سوف يتحقق من نتائج للفرق الرياضية المدرسية المعنية بالمشكلة.

أنواع القرارات:

توجد تقسيمات متعددة لأنواع القرارات منها التقسيم التي يميزها على أساس الوظائف وكما يلي:

1. قرارات تتعلق بالإنتاج: وهي تتناول مواضيع حجم الإنتاج وحجم المصنع وموقعه والتصميم الداخلي له وطرق الإنتاج وإجراءات الشراء وكمية المخزون وطرق دفع الأجور وغيرها من المواضيع المتعلقة بالإنتاج.
2. قرارات تتعلق بالمبيعات: ومنها ما يتعلق بنوعية الإعلان ومواقع البيع والعلامات التجارية والسعر وغيرها من المواضيع المتعلقة بالمبيعات.
3. قرارات تتعلق بالتمويل: ومنا ما يتعلق بالهيكل المالي وشروط الائتمان ومقدار رأس المال العامل وتوزيع الأرباح والإجراءات المحاسبية وغيرها من المواضيع التي تتعلق بالتمويل.
4. قرارات تتعلق بالأفراد: ومنها ما يتعلق بمصادر القوى العاملة ومدى التدريب ونوعه وأسس دفع الأجور والمرتبات وغيرها من المواضيع المتعلقة بالأفراد.

وقد تكون القرارات شفوية أو مكتوبة وقد تكون فردية أو جماعية.

وتقسم القرارات بحسب:

ويقسم المؤلفان أنواع القرارات إلى:

1. قرارات تستمد مضمونها من مواد قانونية مثبته أصلا (قرارات تتعلق بالقضاء والعقائد الدينية) وتكون عملية الاختيار بين البدائل معدومة أو محدودة جدا.

2. قرارات تستمد مضمونها من مواد مثبته إضافة إلى قدرات شخصية لصانع القرار، تكون فيها فرصة اختيار أفضل البدائل موجودة أكثر من الحالة السابقة في الفقرة رقم 1.
3. قرارات شفوية نابعة من خبرات شخصية تعتمد في مضمونها على طبيعة العلاقات الاجتماعية بين الأفراد.

المعوقات الإدارية في اتخاذ القرارات:

ان عملية اتخاذ القرار منذ تحديد المشكلة أو الهدف مرورا بجمع البيانات وتحليلها والبحث عن البدائل واختيار أفضلها ومن ثم التنفيذ واستمرار عملية المتابعة ليس بالأمر الهين إذا ما علمنا ان بعض القرارات قد تكون مهمة وحاسمة وتتحكم في مصير عدد كبير من الأشخاص، علما ان الكثير من الصعوبات التي قد تواجه صانعي القرار خلال مراحل عملهم منذ تحديد المشكلة وحتى مرحلة تقييم النتائج ومن ابرز هذه المعوقات مايلي:

1) ما يتعلق بنوع وكم البيانات المتوفرة:

مما لاشك فيه ان البيانات والمعلومات تعد من أهم عناصر صنع القرار التي يجب توفرها وبدونها سيكون القرار المتخذ عشوائيا وفي اغلب الأحيان يقود إلى الفشل وما يترتب عليه من تبعات.وبالتالي فان عملية اتخاذ القرارات تحتاج دوما إلى معلومات كثيرة وجديدة ودقيقة ويجب ان يكلف بهذه المهمة أشخاص مختصون وان يأخذوا كل الوقت اللازم لذلك دون استعجال وان توفر لهم شبكة اتصالات متكاملة تسهل من عملهم مما يساعد في عملية اتخاذ القرار العلمي المدروس.

2) ما يتعلق بطبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين:

يعد ضعف الثقة المتبادلة وعدم التفاهم بين كادر المؤسسة المخول باتخاذ القرارات من الأسباب التي لا تشجع على صنع القرارات وتحمل مسؤوليتها، وإذا

صدرت فإنها قد لا تكون معبرة عن قناعة تامة لمتخذيها وربما تكون توافقية تخضع للمصالح والرغبات الشخصية بين أشخاص ليسوا على وفاق والثقة ضعيفة بينهم مما يجعل من القرارات قليلة الفاعلية ولا تحقق الأهداف المطلوبة منها بالكامل.

3) ما يتعلق بوقت القرار:

قد يتعرض الأشخاص المخلون باتخاذ القرار إلى ضغوطات تطلب منهم اتخاذ القرار في عجلة من الوقت دون ان يأخذ الوقت الكافي ودون ان يمر بالمراحل العلمية لصنع القرار مما يجعل القرار ضعيفا غير مكتمل النضوج ولا يحقق الغاية أو الهدف منه.

4) ما يتعلق بالخصائص الشخصية لصانع القرار:

ان الفروق الفردية في طبيعة السلوك البشري للأفراد حالة موجودة دون شك ويتمثل ذلك في اختلاف الدوافع والرغبات وتحمل المسؤولية والصحة العامة والانفعالات وكذلك اختلاف العادات والمتقدات والتقاليد، علما ان التفاعل حتمي مابين شخصية المدير والعمل الذي يديره فان الناتج عن هذا العمل هو السلوك الإداري للمدير كناتج لجميع المتغيرات المذكورة وكل ذلك مؤثرا على عملية صنع القرار، فهناك المدير الذي يحب ان يتحمل المسؤولية ويقبل المخاطرة القائمة على التحليل للوصول إلى البديل الأفضل ويتخذ القرارات المهمة وهناك المدير الجامد الذي لا يريد ان يتحمل المسؤولية ويتصف سلوكه الإداري بالجمود.

5) ما يتعلق بالتردد وعدم الحسم في اتخاذ القرار:

ان القلق والتردد في اتخاذ القرار يعتبر من المعوقات التي تواجه المخول بصنع القرار وغالبا ما يرجع ذلك إلى عدم تحديد المشكلة والهدف بدقة أو عدم القدرة على اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتوفرة أو يرجع ذلك إلى تعدد

الأجهزة الرقابية على عمل متخذ القرار وتصرفاته مما يولد الخوف والشك بكل القرارات التي يتوقع إنها ستكون غير مقبولة أو مقنعة للجميع.

6) ما يتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرار (الديمقراطية في صنع القرار):

ان إمكانية مساهمة جميع المعنيين باتخاذ القرار ستعطيه القوة والمقبولة من قبلهم مما يساهم في خلق اكبر قدر ممكن من التعاون لغرض تحقيق الأهداف المرسومة.ولكن نتيجة الاختلافات النفسية والشخصية للأشخاص الذين يتبؤن مواقع إدارية تؤهلهم لإصدار القرارات فإنهم يختلفون في مبدأ المشاركة الجماعية في صنع القرار (موضوع أنماط السلوك القيادي).

7) ما يتعلق في عدم وضوح الأهداف:

تعد عملية تحديد الأهداف واتخاذ القرارات هي صلب عمل المدير وإذا كان غير قادر على تحديد الهدف بوضوح فانه لان يكون الشخص المناسب للموقع القيادي للمؤسسة التي يعمل فيها، وأي تعليمات شفوية أو مكتوبة يصدرها المدير دون أن يكون قد حدد الهدف الواضح منها فان إصداراته الإدارية لا يمكن أن تعد قرارات.

8) ما يتعلق بالقدرة على التنبؤ (التوقع):

إن القدرة على التنبؤ بما ستؤول عليه نتائج القرارات من العوامل المهمة التي تساعد على أن تكون القرارات فعالة بعد إصدارها، وتعد الخبرة المكتسبة لصانع القرار من خلال التعامل مع مواقف مشابه من العوامل الرئيسة التي تساهم في عملية التوقع لمستقبل النتائج التي ستنتج من جراء اتخاذ القرار، وعدم توفر هذه الصفة عند صاحب القرار تعد من المعوقات المهمة التي تسبب في تأخير أو عدم إصدار القرارات في وقتها المحدد.

9) ما يتعلق بعدم القدرة على تقويم البدائل المتوفرة:

تعد عملية تقويم البدائل واختيار الأفضل من بينها في غاية الأهمية أمام القائد الإداري، ولابد أن تكون عملية التقويم مبنية على أسس صحيحة تتعلق بتوقع النتائج وما متوفر من أوليات وإمكانيات يمكن أن تخدم تحقيق الفاعلية من القرار وبدون القدرة على عملية تقويم البدائل المتوفرة تصبح عملية اتخاذ القرار عشوائية.

الرقابة:

مفهوم وأهمية الرقابة:

الرقابة هي الوظيفة الإدارية التي تأتي للقيام بواجباتها الإدارية بعد أن قام كل من التخطيط بوضع أفكاره قبل تنفيذ الأعمال وكذلك التنظيم في تحديد المسؤوليات والسلطات من الأعمال المراد انجازها وكذلك التوجيه في إرشاد المرؤوسين عند تنفيذهم واجباتهم المكلفون بها ضمن البرنامج المحدد لتحقيق الأهداف المطلوب الوصول إليها.

وعليه فان وجود السياسات والخطط والتنظيم والتوجيه غير كافية لانجاز الأعمال بصورة صحيحة وتحقيق الأهداف الموضوعة، ما لم تكون هناك وظيفة رقابية تقوم بواجبات المتابعة لكل مفردات العمل وفي جميع مراحله ومقارنة ما هو متحقق فعلا مع ماهو مخطط أصلا من حيث التوقيتات وجهة التنفيذ ونوعيته وتحديد الفروق بينها إن وجدت، وتحديد أسباب الفروق ومعرفة أسبابها واتخاذ ما يلزم لغرض معالجته الخلل أينما وجد.

فالرقابة في المفهوم الإداري الحديث تسعى إلى تغير المفهوم التقليدي عنها والذي كان يصورها مصدر خوف للأفراد مما تجعلهم في حالة جمود وتردد في اتخاذ القرارات، فهي ليست وظيفة واجبها التصيد أو التفتيش المجرد من المعايير العلمية

وإنما هي تسير وفق آليات مبرمجة أصلا من حيث التوقيتات لأدائها والأشخاص الذين يقومون بواجبها، ومن واجباتها تهيئة كافة الإمكانيات الممكنة للتنفيذ، على أن يكون الشخص الذي يؤي الواجب الرقابي ملما الماما تاما بالاختصاص الذي يراقب به وعارفا بكل مفردات الخطة الموضوعة لكي يكون قادر على ا التشخيص الصحيح لواقع سير الأعمال وقياس أداء المرؤوسين وتصحيح الخطأ وتفادي حدوثه مرة أخرى وفقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والقواعد المقررة مسبقا، ويجب أن يكون الشخص الذي يقوم بالدور الرقابي مدعوما بالصلاحيات الكافية لإتمام مهمته بالشكل الصحيح.

ومن المهم أن نعرف بان وظيفة الرقابة تكون مستمرة في عملها ومتابعتها لجميع الوظائف التي تشكل العمل الإداري العلمي بشكل عام، وهي على أنواع منها ما يسبق التنفيذ والمتزامن مع التنفيذ ومنها ما يتبع التنفيذ.

فبواسطة أداء الدور الرقابي بشكل نزيه ودون انحياز يمكن الوقوف على مواطن الخلل أو التقصير ومعرفة أسبابه فان كانت الجهة المنفذة مقصرة كان من واجب الرقابة تشخيص المقصر ومعاقبته ضمن الأنظمة والقوانين النافذة لغرض عدم تكرار التقصير مرة أخرى، وعلى العكس من ذلك إذا اكتشفت الرقابة حالات إبداع وتميز للعاملين بصورة فردية أو جماعية فيصبح من واجبها تدعيم ذلك التميز بمكافئة المتميزين من العاملين بما يتناسب مع كم ونوع ذلك التميز.وعند وضع الخطط الرقابية يجب ملاحظة كون الرقابة ملائمة لطبيعة النشاط واحتياجاته وان تتم بشكل موضوعي ومرن وان تؤدى بطريقة واضحة ومفهومة من قبل الجميع.

ووظيفة الرقابة بما تمتلك من سلطة هي ليست وظيفة منعزلة عن العملية الإدارية، وإنما هي جزء رئيسي فيها ووظيفة من وظائفها.

أهمية الرقابة:

1) الرقابة وظيفة إدارية معنية بتقييم أداء الوظائف الأخرى لواجباتها المحددة أصلا ومن ثم تقويمها باتجاه الأهداف المرسومة.
2) للرقابة أدواتها الواضحة والموضوعية والمفهومة التي تتمكن من خلالها على تشخيص مستوى الأداء وتصحيحه في حالة الانحراف عن ما هو مخطط.
3) تحرص الرقابة على التأكد من كون العمل التنفيذي يسر وفق القوانين النافذة.
4) تعمل الرقابة على الحد من الإسراف في المال العام، وكذلك الحرص على كون مزايا وحقوق الأفراد المقررة محترمة وان الجميع سواسية أمام القانون.
5) العمل الرقابي مستمر مع استمرار العمل للتأكد من كون الأعمال تسير باتجاه الهدف المطلوب انجازه.
6) الرقابة ليست وظيفة منعزلة عن وظائف الإدارة العلمية بل هي جزء أساسي منها.
7) يجب أن تمتلك الرقابة الحلول الصحيحة للمشاكل التي تواجه سير العمل التنفيذي وان تقدم الدعم اللازم له لتذليل الصعوبات التي تواجهه.
8) إن أهم ما تهدف وظيفة الرقابة لمعرفته عند أداء دورها الوظيفي الرقابي هو (الكم – الكيف – الزمن – التكلفة).
9) الرقابة لا يمكن أن تقوم بواجباتها إلا إذا وجدت أهداف وخطط تمم إقرارها.
10) لابد أن تكون العملية الرقابية متناسبة مع طبيعة وخصوصية المشروع المنفذ.

تعريفات الرقابة:

- عرفها (العلاق– 2012) بأنها (قياس وتصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكد من أن أهداف المشروع والخطط الموضوعة لبلوغها قد تم تحقيقها).
- وعرفها (رشيد – 1967) بأنها (الوسيلة الكفيلة بالتحقيق أو التحقق من أن العمل يسير فعلا نحو تحقيق الأهداف، وان المتحقق لا يقل عن المرسوم).
- وعرفها (الكاتب وآخرون– 1986) بأنها(هي متابعة عمليات التنفيذ لتبين مدى تحقق الأهداف المراد إدراكها في وقتها المحدد وتحديد مسؤولية كل ذي سلطة.
- يعرفها المؤلفان على أنها (وظيفة إدارية تقوم بواجب متابعة الأداء التنفيذي لغرض تقيمه وفق معايير موضوعية ثابتة وواضحة ومن ثم تقويمه لضمان تحقيق الهدف المطلوب).

أنواع الرقابة:

1) الرقابة الداخلية:

وهي الواجب الرقابي الذي يكون أكثر فاعلية في متابعة تنفيذ الأعمال لضمان المحافظة على مسار سير الأعمال باتجاه الأهداف المقررة مسبقا، ويقوم بهذا الواجب المدراء المسئولين عن إدارة الأعمال بدا من أعلى المستويات في قمة الهرم الإداري إلى أسفل الهرم الإداري، وقد يكون هناك هيئة رقابية داخل المؤسسة تعنى بواجب الرقابة بمعايير مثبته وبتنفيذ مباشر من قبل افراد يمتلكون الخبرة والاختصاص، ومخولون بسلطات تساعدهم على أداء واجباتهم بصورة متكاملة.

2) الرقابة الخارجية:

وهي الرقابة التي تمارس من خارج المؤسسة المنفذة ويمكن أن تقوم بها السلطات الحكومية التشريعية أو التنفيذية ويمكن أن يقوم بها كافة المواطنين عن طريق الإعلام أو الشكاوي أو اللقاءات المباشرة مع المسئولين عن الإدارة التنفيذية.

3) الرقابة الفنية:

وهي الرقابة التي تكون بحسب الاختصاص والتي تعتبر من مسؤوليات المؤسسات الكبيرة على المؤسسات الأقل التابعة لها فمثلا تمارس وزارة الشباب والرياضة الرقابة على مديريات الشباب والرياضة في المحافظات وما يتبع لها من مراكز شبابية ومنشئات رياضية وعلمية وثقافية وغيرها.

أساليب الرقابة:

توجد أساليب متعددة لتنفيذ العمل الرقابي نجمل منها مايلي:

1) الرقابة الميدانية:

ويعني زيارة مواقع تنفيذ الأعمال ميدانيا لمعرفة واقع ما يجري فعلا وتحديد السلبيات والايجابيات وإيجاد الحلول الكفيلة بحل المعوقات وتذليل الصعوبات، والرقابة بهذا الأسلوب قد تنفذ بشكل دوري أو مفاجئ وقد تكون لكل أجزاء المشروع أو جزء منه، مثل زيارة المشرف التربوي أو الاختصاص التربوي للمعلمين والمدرسين ميدانيا في مدارسهم للإطلاع على واقع الأداء ميدانيا.

2) التقارير:

وهي واحدة من الأساليب المتبعة في تنفيذ الدور الرقابي وتتم بشكل تقارير يومية أو أسبوعية أو شهرية وتكون على شكل محاور محددة تتم الإجابة عليها بشكل محدد ومفصل بدقة كاملة، مثل تقيم إدارة المدرسة لمدرسيها بشكل دوري.

3) أسلوب المراجعة الإدارية:

ويكون على شكل مراجعة شاملة لبناء الهيكل التنظيمي أو لجزء منه، وتشمل المراجعة مراجعة الخطط والأهداف وأساليب العمل، وتشمل المراجعات الإدارية كل من المراجعات الداخلية والخارجية، وقد تقوم إدارة المشروع بواجب الرقابة بهذا الأسلوب بنفسها أو تطلب من جهة خارجية مثل المكاتب الاستشارية المختصة بالأعمال الرقابية.

الرقابة والمتابعة:

قد يصعب على البعض التفريق بين مفهومي الرقابة والمتابعة لذا يكون من المهم أن بين الفرق بينهما والذي يمكن أن نختصره بما يلي:

1) فيما يتعلق بالتوقيت:

حيث تعنى المتابعة بملاحقة التنفيذ من البداية وتحديد مواطن الضعف والقوة، في حين يكون واجب وظيفة الرقابة هو تحليل النتائج النهائية للعمل وتحديد مدى انسجامها مع ما هو مخطط من الأهداف.

2) فيما يتعلق بالهدف:

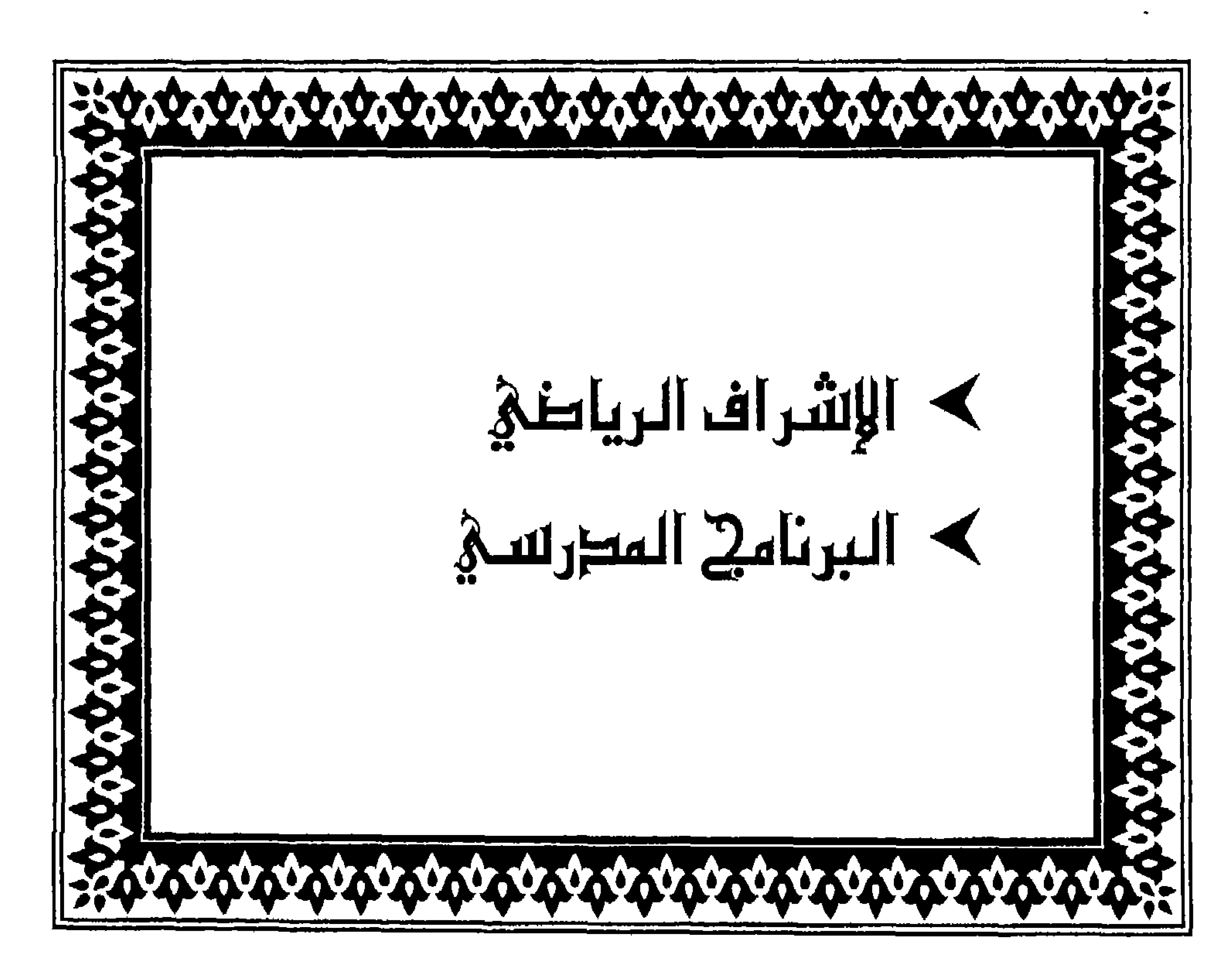
حيث تهدف المتابعة إلى الكشف عن الأخطاء قبل حدوثها والعمل على محاولة منعها، في حين تهدف الرقابة إلى تحديد ما تم فعلا من أخطاء واتخاذ القرارات اللازمة لتصحيحها.

3) فيما يتعلق بتكرار الوظيفة:

يكون تكرارات المتابعة الميدانية لواقع سير العمل أكثر منها من تكرارات الأدوار الرقابية، حيث تكون المتابعة ملازمة أول بأول مع كل فقرة من فقرات التنفيذ بحكم أن القائمون بهذا الدور هم جزء من الجهة التنفيذية المخولة بأداء العمل، أما الواجب الرقابي فقد يوجد في فترات أو مراحل محددة من عمليات التنفيذ لان القائمون بهذا الدور لديهم معايير مرتبطة بتوقيتات في عملية التنفيذ.

الفصل الرابع

إدارة وتنظيم درس التربية الرياضية



الفصل الرابع

إدارة وتنظيم درس التربية الرياضية

إدارة وتنظيم درس التربية الرياضية:

يمكن تعريف التربية الرياضية على إنها جزء فاعل من التربية الشاملة للفرد وتتم عن طريق النشاط الحركي والبدني والعقلي، مما يساهم في إتمام عملية النمو بشكل متزن.

وعلى هذا الأساس حرصت القيادات التربوية على تضمين المناهج الدراسي الأسبوعي للطالب في المدرسة حصص في مادة التربية الرياضية لتمكنه من ممارسة النشاط الرياضي وفق منهاج سنوي معد من قبل الجهات التربوية المختصة والذي يراعي المراحل العمرية والاحتياجات التدريبية وخصائص النمو البدني والعقلي والحركي والفسلجي وكذلك يراعي اختلاف الجنس من ذكور أو إناث.

ويفترض أن تقسم الخطة السنوية لمنهاج التربية الرياضية من قبل المدرس في المدرسة إلى خطط شهرية وأسبوعية والتي تقسم بدورها إلى الخطط اليومية حيث تمثل كل منها درسا مستقلا للتربية الرياضية له أهدافه التربوية والتعليمية الخاصة، ويعتبر درس التربية الرياضية الأساس في البرنامج العام لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة التعليمية (الوزارة).

ولغرض مشاهدة درس متكامل للتربية الرياضية فهناك عدة محاور يجب أن تتكامل مع بعضها لتحقيق ذلك، ومن أهمها ما يتعلق بالمدرس وكذلك ما يتعلق بالإمكانيات المتوفرة في البيئة المدرسية. يعتبر مدرس التربية الرياضية هو المحور والقائد الحقيقي للدرس فهو الذي يرتقي بدرسه إلى أعلى الدرجات وكذلك هو نفسه الذي يمكن أن ينحدر بدرسه إلى أسفل التقييم، فكل منا حين يطرح أمامه موضوع يخص التدريس في التربية الرياضية يتبادر إلى ذهنه مجموعة من الأسماء

التدريسية العالقة في الذاكرة لما لها من عطاء تجاوز كل الصعوبات وإبداعات جعلت من درسه يضاف إلى أجمل الذكريات.

صفات مدرس التربية الرياضية الناجح:

1. أن يكون المدرس محبا لدرسه مؤمنا بأهمية رسالته التربوية.
2. أن يكون المدرس قدوتا لغيره بالالتزام الوظيفي المهني.
3. أن يكون مرتديا للزي الرياضي عند إدارته للدروس العملية.
4. أن يكون أبا تربويا في تعامله مع طلبته قبل أن يكون مدرسا.
5. أن يكون مهنيا يعمل وفق الضوابط والتعليمات قدر ما أمكن ذلك.
6. أن يكون قد اعد إعدادا أكاديميا على قدر عالي من المعلومات المختلفة.
7. أن تكون لديه الرغبة في تطوير نفسه والتزود بكل ما هو جديد من المعلومات.
8. أن يكون حريصا على نظافة مظهره في كل الأحوال والضروف.
9. ان يكون صادقا في وعده ومرنا في تعامله ومهذبا في كلامه.
10. ان يكون مبدعا في إخراج درسه في كل الضروف.
11. ان يحرص على ان تكون علاقته جيدة بالبيئة المدرسية.
12. يحرص على تنظيم سجلاته وصيانة معداته والمحافظة عليها.

مواصفات درس التربية الرياضية الناجح:

1. أن يكون المدرس قد اعد خطة الدرس بشكل متكامل وحدد الأهداف التربوية والتعليمية بما يتناسب مع الإمكانيات المتاحة (الملاعب – التجهيزات) وقدرات الطلبة ومنهاج التعلم.
2. أن يكون المدرس قد تأكد من إعداد ملعب المدرسة أو الساحة التي سيقام عليها الدرس من ناحية النظافة والتخطيط.
3. أن يكون المدرس قد تأكد من وجود مستلزمات الدرس وسلامتها وجاهزيتها للاستخدام.

4. أن يكـون المـدرس مرتـديا للتجهيـزات الرياضـية الكاملـة بمـا يسـاعده في المشاركة والشرح والتصحيح بيسر دون صعوبة.
5. أن يحرص المدرس على ارتداء الطلبة للتجهيزات الرياضية قدر الإمكان وان تعذر ذلك عليهم فيمكن أن يركز على ارتداء الطلبة للأحذية الرياضية على اقل تقدير لضمان سلامتهم قدر الإمكان أثناء الحركة.
6. أن تكون أهداف الدرس واضحة وممكن تحقيقها في ظل الضروف المتوفرة.
7. أن يكون الدرس قادر على استيعاب ومشاركة جميع الطلبة عدا من يتعذر منهم لأسباب طبية.
8. أن يلتزم المدرس بالتدرج المنهجي لمفردات خطة الدرس المعدة مسبقا.
9. أن يتضمن الدرس أهداف تربوية وأهداف تعليمية سلوكية وتكون واضحة.
10. أن يبتعد المدرس عن حالة الخمول التي تحل بالطلبة أثناء الدرس بالانتقال إلى حركات مفاجئة.
11. أن يستخدم المدرس كل ما يمكن توفيره من الأدوات المساعدة التي تساهم في إنجاح الدرس وإضافة لمحة جمالية له مثل استخدام الشواخص بأنواعها.
12. أن يكون الجزء التحضيري من الدرس ملائما لطبيعة الجو في ذلك اليوم وكذلك ونوع الهدف التعليمي السلوكي (المهارات).
13. أن يلتزم المدرس بتوقيتات الدرس المثبتة في الخطة بحسب أقسامها.
14. أن يأخذ الطلبة أوضاع العرض والتشكيلات المناسبة لكل قسم من أقسام الدرس بما يحقق اكبر قدر من الفائدة.
15. أن يختتم المدرس درسه بنشاط ترويحي ممتع يتمثل بلعبة صغيرة تكون مكملة للنشاط التعليمي.
16. أن يحرص المدرس على استخدام أدوات بديلة لإتمام درسه في حالة عدم توفر مستلزمات أصلية، فمثلا يمكن تخطيط الملعب بالماء إذا تعذر وجود الجص ويمكن استخدام العلب الفارغة كشواخص وهكذا.
17. أن يكون الدرس ضمن الخط التربوي متميزا بالانضباط والهدوء وعدم التأثير على بقية مفردات المنهج المدرسي.

18. أن يعطي المدرس في كل درس مهارة جديدة واحدة يخصص لها الجانب التعليمي من القسم الرئيسي ويمكن إضافة مهارة أخرى تم أخذها سابقا لتكون مكملة لها ولكن بدون أن يخصص لها وقت من الجانب التعليمي لأنه قد سبق أن تم تعليمها.
19. يجب أن يحرص المدرس على استخدام طرائق تدريس متعددة بما يتناسب مع قدرات الطلبة ونوع النشاط.
20. للحفاظ على تنظيم جيد للدرس يجب استغلال الملعب بشكل كامل قدر الإمكان.
21. لأجل إدارة ناجحة للدرس يجب أن يعرف المدرس متى وكم وكيف يستخدم التغذية الراجعة.

الإشراف الرياضي:

يعد الإشراف احد المهام الإدارية التي تحتاج إلى قدرات قيادية بالإضافة إلى السلطة المفوضة بحكم القانون لإتمام انجاز المهام والتي تتطلب الدراية الكاملة بكل تفاصيلها. وإن الكم الهائل من المعلومات التي تضاف يوميا إلى عالم المعرفة وفي مختلف المجالات والعلوم ومنها التربية الرياضية يحتم علينا التحرك وبسرعة من اجل مسايرة هذا التطور لغرض الارتقاء بالواقع الرياضي في مجتمعنا إلى ما هو أفضل وعملية الإشراف الرياضي هي واحدة من المجالات المهمة التي يجب تطويرها من خلال تغير أساليبه والعمل على إعادة أنظمة وقوانين وقواعد مؤسساتنا بما ينسجم مع حجم التطور الحاصل.

ويعد المشرف الرياضي في القطاع التربوي حلقة الوصل بين الإدارة الأعلى من جهة والقاعدة العريضة من العاملين (المدرسين والمعلمين) من جهة أخرى، فهو في يقع في منطقة الوسط ويتحمل قسما مهما من البرامج التربوي المتكامل الذي تعده الإدارة العليا وتضع حدا زمنيا لإتمامه.

إن مهمة الإشراف في الجانب الرياضي بصورة عامة تتلخص في القيام بالواجبات بواسطة الآخرين ومن خلالهم، ويتضمن هذا العمل مجموعة من الأنشطة الرئيسة والفرعية مثل توجيه وتدريب العاملين وتحفيزهم وتنظيم وتنسيق مجهوداتهم وتقويم نتائجهم لإتمام الإعمال التي يكلفون بها بمهارة وكفاءة ولذلك يستخدم المشرف الموارد والإمكانات المتنوعة إلى جانب العنصر البشري والذي يعتبر من أهمها لأنه الذي يحرك باقي العناصر ويشغلها، ومن ثم فان الإشراف يتضمن مسؤولية الحفاظ على الموارد والإمكانات المتوفرة لديه إلى جانب العاملين وتشغيلها بالشكل الاقتصادي المطلوب، والحصول منها على أفضل النتائج الممكنة، ويكون مشرف التربية الرياضية تبعا لذلك هو ذلك الشخص الذي يقوم بالعملية الإدارية، وهو جزء حيوي من الجهاز الإداري، وعضو مهم في فريق الإدارة الذي يتكامل أعضائه لتحقيق الأهداف المحددة، ويعرف (الكاتب وآخرون- 1986) المشرف الرياضي بأنه" قائد تربوي يجب أن تكون لديه القدرة على تطوير المدرسين وتنمية قدراتهم وتلبية وتحقيق ميولهم الخاصة ومساعدتهم في وضع المناهج والبرامج وإطلاعهم على أحدث طرائق التدريس واختيار المناسب منها وكل ذلك يأتي من خلال إتباعه الأساليب الديمقراطية مع العملين معه".

المبادئ الأساسية في الإشراف الرياضي:

إن عملية الإشراف الرياضي يجب أن تنفذ وفق أسس ومبادئ أساسية واضحة لتحقيق الأهداف المخطط إليها وهذه الأسس هي:

1. لابد ان يكون المشرف أهل تأهيلا يمكنه من واجبه على أكمل وجه.
2. توضيح حدود السلطة الإدارية في برنامج الإشراف لجميع العاملين في المؤسسة.
3. أن يؤثر البرنامج الرياضي على المستفيدين منه بكلياته لا بجزئياته وعلى المدرس والمعلم والمدرب وان يؤدي عمله على ضوء النمو الكامل للتلاميذ والطلاب.

4. يجب أن يفهم في عملية الإشراف الرياضي مساهمة كافة العاملين في المدرسة بتنظيم وإدارة برنامج التربية الرياضية بدرجة تسمح بها وحدة البرنامج المدرسي وتنظيمه.
5. يلزم أن يكون هناك تقدير لقيمة التطبيق الفني للطرق التعليمية والتدريبية على أن لا يكون استخدام طريقة فنية سببا في حدوث أي إخلال بالتحسن المنشود للمدرسين والمعلمين والمدربين.
6. أن تنظيم الهيئة الرياضية نفسها يجب أن يستغل القدرات الخاصة للمدرسين والمعلمين والمدربين بما يخدم تحقيق الهدف.
7. قياس كفاءة القائمين بالواجبات على ضوء التقدم الحاصل والنضوج لكل منهم.
8. وضع سياسة الإشراف الرياضي على أساس تنمية الطلبة وتربيتهم وذلك عن طريق رفع مستوى عمل المدرسين والمعلمين والمدربين أنفسهم.
9. اعتماد الإشراف الرياضي على الحقائق العلمية بقدر الإمكان.
10. بناء الإشراف الرياضي على أساس تحميل مدرسي التربية الرياضية والمدربين مسؤولية أعمالهم التي يمكن قياسها بالطرق العلمية بقدر الإمكان.
11. يجب أن يأخذ بنظر الاعتبار الإشراف الرياضي التعاون التام بين مدرسي ومعلمي التربية الرياضية ومدرسي المواد الأخرى وبين المدربين والبيئة المجتمعية المحيطة بالمؤسسة الرياضية.
12. ترشيد الإنفاق في البرامج المختلفة التي تقوم بها المؤسسة الرياضية.

خصائص المشرف الرياضي:

1. الثقة بالنفس والإيمان بقيم وأهداف العملية التربوية.
2. القدرة على التصرف بمهارة إثناء العمل التربوي.
3. الحزم والسرعة وقدر كبير من المعرفة والذكاء.
4. إمكانية الإقناع والتأثير بالمقابل من العاملين معه.
5. ارتباط سلوكه بقيم وأهداف التنظيم الذي يعمل فيه.

6. الاستخدام الأمثل للوقت من دون ضياع أو تسرع.
7. القدرة على اللجوء للسلطة واستعداد للإقناع والاقتناع.
8. له القدرة على مواجهة المشاكل والتصدي لها بأسلوب قيادي.
9. يمتلك روح المبادرة في المواقف المختلفة وعدم الاكتفاء بما مكلف به من واجبات
10. القدرة على تحمل المسؤولية بتوافر قدرات ومهارات ذهنية وفكرية.
11. يتمتع بمهارات اجتماعية مختلفة تمكنه من فهم السلوك الإنساني.
12. القدرة على التعاون مع الغير والرغبة بنقل خبرته للعاملين معه.
13. القدرة على التنسيق وإحداث الوحدة والترابط بين المعلمين والمدرسين.
14. يمتلك قدر كبير من المعلومات في اختصاصه العلمي في التربية الرياضية حصرا وفي علم النفس العام وعلم النفس الرياضي.
15. ليس لديه الرغبة في استغلال مهمته لأغراض شخصية(يفضل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة).

المقومات الأساسية لنجاح الإشراف في الجانب الرياضي:

1. قوة شخصية المشرف وقدرته على القيادة.
2. تأهيل المشرف تأهيلا يمكنه من تفهم دقائق عمله والوقوف على أحدث أساليب الإشراف.
3. حسن تنظيم الإشراف واختيار الأسلوب المناسب.
4. مراعاة الغرض من الإشراف.
5. الإشراف السليم يضع في اعتباره دائما العلاقات الإنسانية ومراعاة مبدأ المرونة.
6. وجود خطة مدروسة للإشراف.
7. الخبرة الواسعة والمعرفة الوافية في مجال التخصص.
8. إتباع الأساليب العلمية في عملية الإشراف(القياس، التقويم، الاختبارات الجيدة).
9. المرونة وعدم الجمود.

10. العلاقات الاجتماعية الطيبة مع العاملين في المؤسسة والمعنيين بالإشراف.

مهام مشرف التربية الرياضية:

تعد التربية الرياضية وسيلة مهمة من وسائل التربية الحديثة عن طريق النشاط الجسمي والعقلي والاجتماعي، ومهمة الإشراف في التربية الرياضية ليس عملية تفتيش يهدف إلى تصيد الأخطاء نضرا للفكرة القديمة السائدة، لهذا يجب أن تصبح المهام واضحة لمدرسي ومدرسات التربية الرياضية لان ذلك يؤدي إلى زيادة ثقتهم بالمشرف وتحسين مظاهر التعليم بشكل مباشر، إن ابرز مهام لمشرف التربية الرياضية في القطاع التربوي هي:

1. تقديم التوجيه والإرشاد إلى مدرسي التربية الرياضية بغية انجاز الخطط المطلوب تنفيذها ضمن الخطة التربوية السنوية للأنشطة الرياضية..
2. النظر في احتمالات المستقبل وفي الخطوات الواجب اتخاذها استعدادا لذلك.
3. توجيه العملية التربوية من خلال إدارات المدارس ومدرسيها وطلبتها فيما يخص التوعية الوطنية والقومية والعلاقات الإنسانية وغيرها من متغيرات العملية التربوية.
4. احتواء الطلبة وتوفير قدر كاف لهم من البرامج الرياضية التي تؤدي إلى رفع مستواهم وزيادة نموهم من اجل تأهيلهم للعمل المنتج وتحسين شروط نجاحهم في الحياة.
5. العمل على تغير وتطوير البرامج الرياضية المدرسية وجعلها أكثر قدرة من اجل أن تأخذ دورا كبيرا في نجاح العملية التربوية بشكل عام والرياضية بشكل خاص.
6. العمل على جعل الرياضة المدرسية رياضة جماهيرية بمشاركة المجتمع.
7. إعداد الخطط والبرامج الرياضية وإقرارها مما يعني إلزام الجهات ذات العلاقة بضرورة تنفيذها وليس مجرد إعلانها وإصدار التعليمات الخاصة بها.

8. حث الإدارات المدرسية ومدرسي التربية الرياضية على الاهتمام بموضوع الأجهزة والمستلزمات التي تساعد في تنفيذ درس التربية الرياضية داخل المدرسة.
9. اعتماد الأساليب الحديثة في الإشراف واتخاذ الوسائل الكفيلة بجمع البيانات ونشرها والإفادة منها لتكون أساسا للجميع في اتخاذ القرارات.
10. العمل على توحيد الإشراف والتوجيه والتفتيش في مؤسسات وزارة التربية جميعها حتى تتضح الأهداف الكبرى والرؤية المستقبلية لكونهم نقطة الوصل بين السلطة الإدارية والمدرسة.
11. العمل على إدخال عملية تقويم مدرس التربية الرياضية من صلب مهمات التطوير وتصبح جزءا ثابتا من عملياتها بهدف ترشيد فاعليته.
12. تطوير عمليتي التعليم والتعلم من خلال إسهامه في رسم برامج التدريب ووضع موضوعاته.
13. التأكيد على أهمية التخطيط اليومي والسنوي لمدرس التربية الرياضية ومتابعة ذلك.
14. حث الإدارات المدرسية على توثيق العلاقة بين البيت والمدرسة من خلال المشاركة عند عقد مجالس الآباء والمدرسين.
15. العمل على رفع مستوى مدرسي التربية الرياضية عن طريق إصلاح الأخطاء وتقديم النصائح والتوجيهات لهم وإقامة الدورات التطويرية بشكل منظم.
16. عرفة المشكلات التي تواجه عمل مدرسي التربية الرياضية وانعكاساتها عليهم بغية إيجاد الحلول الممكنة لها.

صفات ومؤهلات المشرف الرياضي:

أولا: الكفاءة العلمية:

ان يكون ذا مستوى علمي متميز في مجال اختصاصه ومطلعا على أحدث علوم التربية الرياضية وله القدرة على استخدام نتائج البحوث الرياضية والتربوية

في مجال عمله ومتفهما للأهداف التربوية بصورة عامة وأهداف التربية الرياضية بصورة خاصة وله القدرة على استخدام الأساليب والطرائق في تحقيق هذه الأهداف ومتفهما لطبيعة عمله وعارفا بمسؤولياته متمتعا بمهارات في القيادة التربوية وتحسين طرق العمل وله القدرة على التعامل مع الآخرين.

ثانيا: الخبرة العملية:

إن الخبرة والممارسة العلمية للمهنة ضرورة مكملة لكفاءة المشرف الرياضي ونقصد بالخبرة العملية ممارسة التدريس في المجال الرياضي والقيام بنشاطات متميزة والمشاركة بدورات تدريبية وله إطلاع على النظريات التربوية والاتجاهات الحديثة في التربية الرياضية والقدرة على تطوير مدرسي التربية الرياضية وتنمية قدراتهم وتحقيق ميولهم الخاصة ورفع قدراتهم على استخدام الأساليب والطرائق الحديثة.

ثالثا: الشخصية القيادية:

ويقصد بها توافر قدر معين من الصفات الشخصية والسلوكية والمهارات والقدرات والاتجاهات التي تساعد المشرف على النجاح في عمله، من خلال السمعة الحسنة في العمل بين صفوف المعلمين والمدرسين والذكاء في حل المشكلات التربوية التي تصادفه والاتزان وسعة الصدر والحكمة والإحساس بمشاعر الآخرين وتكوين علاقات إنسانية معهم، متعاونا مع زملائه، مخلصا في عمله، متحمسا في زيادة إنتاجه، عاملا نشطا من اجل تحسين العملية التربوية.

ويؤكد(عبد الصمد – 2006) إن المشرف بصورة عامة لكي ينجز واجباته ويكون ناجحا في عمله يجب أن يتصف بالصفات التالية:

1. العلاقات الإنسانية علاقة الدفء بين المشرف والمدرس.
2. الود والمحبة.

3. أن يكون صبورا.
4. أن يكون مرحا، حيويا، غير جاف.
5. أن يكون المشرف محبا للمساعدة.
6. أن يكون قادرا على الإقناع بمهارة، وهذا يجعل منه مشرفا مؤثرا، ويجعل المدرسين يتأثرون بمواقف المشرف، وبذلك يساعدهم على التغيير، ويمكن أن نظيف غالى النقاط أعلاه مايلي:

1) أن يكون عادلا غير منحازا.
2) أن يكون مهنيا لا يتأثر بالعلاقات الاجتماعية وغلب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.

السلبيات التي تواجه عمل المشرف الرياضي في القطاع التربوي:

إن التطور المستمر للعملية التربوية جعل المشرف في الوقت الحاضر يعتمد على مبادئ علم النفس الاجتماعي والعلاقات الإنسانية وعلى قدراته الشخصية بعيدا عن الانفرادية، وفيما يلي ابرز السلبيات التي تواجه عمل المشرف الرياضي في القطاع التربوي:

1. التكليف المستمر من قبل إدارات المدارس لمدرسي التربية الرياضية في أمور ليس لها علاقة بدرس التربية الرياضية مما تجعله يترك مدرسته وفرقه بدون رعاية
2. كثرة الشواغر في المدرسة تحول دون أداء المدرس لواجبه بصوره منظمة.
3. ازدواج المدارس تحدد من نشاط المدرس حيث لا تعطيه الفرصة لكي يمارس التدريب والإعداد واللقاء بفرقه الرياضية.
4. عدم صلاحية العديد من المدارس وعدم وجود ساحات رياضية في المدرسة تحدد من نشاط المدرس وتجعل العملية الإشرافية صعبة التحقيق.
5. قلة عدد دروس التربية الرياضية في جدول الدروس الأسبوعي.
6. قلة التجهيزات الرياضية في المدارس مما يعيق عمل مدرس الرياضة.

7. عدم وجود المحفزات لمدرسي التربية الرياضية.
8. عدم الاهتمام بدروس التربية الرياضية لدى إدارات المدارس وأجهزة التربية والمجتمع مما يحدد من اندفاع المدرس.
9. تكليفات عديدة من بعض الجهات الشبابية تعطل الجزء الأكبر من عمله.

العوامل التي تؤثر على الإشراف في التربية الرياضية في القطاع التربوي:

1. نوع البرنامج التربوي المنفذ على مستوى البلد بصورة عامة.
2. عدد المشرفين بالنسبة إلى المهام المكلفون بانجازها.
3. مستوى إعداد وتأهيل مدرسي التربية الرياضية.
4. الإمكانات والتسهيلات المقدمة من قبل الدولة للإشراف الاختصاص التربوي.
5. البنية التحتية الخاصة بالأنشطة الرياضية وتشمل ملاعب وقاعات رياضية وغيرها.
6. الفلسفة التي ينفذها القائمون على شؤون التربية الرياضية بالدولة.
7. طبيعة المجتمع في التعامل مع الأنشطة الرياضية.
8. الواجبات الإضافية التي يكلف بها المشرفون بالإضافة إلى واجباتهم الأساسية.

البرنامج المدرسي:

يعد البرنامج المدرسي المنفذ على ارض الواقع هو تجسيد للخطة التربوية العامة التي وضعت من قبل المؤسسة التربوية والتي تحمل في طياتها جملة من الأهداف الإستراتيجية والتي تتنوع بين ما يخص المعلومات العلمية والإعداد العقلي والبدني والاجتماعي والتربوي وغيرها، وتعتبر المدرسة هي القاعدة الأساس التي تبنى على أساسها الخطط والبرامج وذلك لأنها تحتضن هدف التعليم وغايته (التلميذ)، ويعتبر البرنامج المدرسي لمادة التربية الرياضية جزء لا يتجزء من البرنامج التربوي بشكل عام، ويعتبر مدرس التربية الرياضية هو المسئول عن تنفيذ هذا البرنامج.

أهداف البرنامج الرياضي المدرسي:

يحرص القائمون على إعداد البرنامج المدرسي الرياضي لتحقيق جملة من الأهداف التربوية من خلال درس التربية الرياضية يمكن أن نجملها فيما يلي:

1. تعلم وتطوير المهارات الحركية في الألعاب المختلفة.
2. تطوير عناصر اللياقة البدنية بما يتناسب والمرحلة العمرية.
3. يعد فرصة للطالب للتعبير عن قدراته وإبداعاته المهارية في الألعاب الرياضية.
4. المساهمة في مساعدة الطالب على النمو المتوازن خلال مراحل النمو المختلفة.
5. يمكن أن يساعد الطالب على تجسيد نظريات اللعب فيما يخص الطاقة الزائدة والاستعداد والاستجمام.
6. تنمية العادات التربوية الحميدة من خلال العمل على تحقيق الأهداف التربوية في خطة الدرس، مثل إثارة روح التنافس بين الطلاب وتعويد الطلاب على التعاون والعمل الجماعي وتنمية التضحية من اجل الجماعة وغيرها.
7. يساعد في التعرف على قوانين الألعاب الرياضية مما يساعد في زيادة الوعي الرياضي وتنمية الثقافة الرياضية.
8. تنمية الروح الوطنية لدى الطالب من خلال حبه لفريقه وحرصه على تحقيق الفوز خلال المنافسات الصفية وهذا يعد البذرة الأولى لتنمية هذا الشعور الذي سينعكس مستقبلا على مساحة أوسع لتشمل الوطن بأكمله.
9. يعد درس التربية الرياضية محطة استرخاء عصبي ونفسي للطالب بين الدروس المنهجية التي يكون فيها دوره مقتصرا في الجلوس على الرحلة من بداية الدرس وحتى نهايته.
10. تنمية العلاقات الاجتماعية بين المشاركين في النشاط من خلال إشراكهم في انجاز واجب مشترك محدد مثل اللعب في فريق واحد ويتطلب منهم التعاون لأجل تحقيق الفوز.

اقسام البرنامج المدرسي في الجانب الرياضي:

أولا: الأنشطة الصفية (دروس التربية الرياضية المنهجية):

وهي أوجه النشاط التي تتمثل بالمحاضرات المنهجية المثبتة في جدول الدروس وبواقع حصتين أسبوعيا. ويقوم مدرس التربية الرياضية بتنفيذ برنامجه الشهري والمقسم إلى خطط أسبوعية تتضمن عدد من الوحدات التعليمية والتي يجب أن يراعا في إعدادها مايلي:

1. معرفة الهدف المراد تحقيقه من برنامج التربية الرياضية في المدرسة.
2. مراعاة مستوى المرحلة العمرية وخصائص النمو الجسمي والعقلي والبدني فيها.
3. دراسة كافة السبل التي يمكن أن تساهم في تحقيق الأهداف.
4. مراعاة الإمكانيات المتوفرة من مستلزمات رياضية وملاعب.
5. مراعاة المستوى التدريبي للمتعلمين من خلال ما تم تعلمه في السنوات السابقة.
6. مراعاة الانسجام مع برنامج المشاركات والمسابقات الخارجي والذي ينظم من قبل قسم النشاط الرياضي والكشفي في مديرية التربية.
7. مراعاة الالتزام بالتوقيتات بحسب الجداول المثبتة .
8. مراعاة المستوى الاقتصادي للبيئة الاجتماعية لعوائل الطلبة.
9. مراعاة صعوبة وسهولة المهارات الحركية المطلوب تعلمها.
10. مراعاة التدرج في عملية تعلم المهارات الحركية وربطه بماتم تعلمه سابقا.
11. أن تكون الوحدات التعليمية شيقة غير مملة، وان تتضمن فعاليات ترويحية مثل (حركات مفاجئه – العاب صغيرة).
12. أن يستفيد من كل ماهو ممكن الاستفادة منه لإخراج الدرس بشكل متكامل يحقق اكبر قدر من الفائدة.

13. أن يراعي المواد الدراسية السابقة واللاحقة لدرس التربية الرياضية في جدول الدروس الأسبوعي.
14. أن يراعي طبيعة المناخ الجغرافي السائد عند تنفيذ خطط الدرس المنهجية.
15. أن يراعي طبيعة الفروق الفردية بين الطلبة بحيث تكون الخطة قابلة لمشاركة الجميع فيها دون استثناء إلا من يتعذر لأسباب صحية.

ولكي يكون عمل مدرس التربية الرياضية مهنيا يتوجب عليه أن يراعي النقاط التالية التي تخصه شخصا:

1. أن يرتدي الزى الرياضي أثناء الدوام المدرسي مع ساعة توقيت وصفارة.
2. أن يقوم باستغلال درسه بالكامل لتنفيذ برنامجه التعليمي المخطط ضمن الخطط السنوية والشهرية والأسبوعية.
3. لا يعطي درسه لغيره من مدرسي المواد الأخرى لان هذا الوقت هو من حق الطالب وليس المدرس فحسب.
4. أن يديم سجلاته باستمرار ويحرص على كتابة خطط الدرس بشكل منتظم.
5. أن يحرص على أن يكون كلامه مهذبا مع الطلبة في كل الأحوال.
6. أن يضع حدا فاصلا في علاقته مع طلبته بحيث تبقى العلاقة بينهما علاقة الطالب والأستاذ.
7. أن يحرص على عدم تأثير النشاط الرياضي على مستوى الطلبة الرياضيين في الدروس الأخرى، ومتابعتهم لكي لايستغل الطالب انضمامه للفرق المدرسية الرياضية بالهروب من الدروس الأخرى.
8. أن ينوع في استخدام طرائق التدريس المختلفة بما يتناسب مع الهدف المطلوب الوصول إليه وقدرات الطلبة والإمكانيات المتاحة في المدرسة.

ثانيا: النشاط الرياضي والكشفي الداخلي:

ويعني مجموع الأنشطة التي يقوم بها مدرس التربية الرياضية داخل المدرسة ضمن اختصاصه، وتتضمن العديد من الواجبات ومنها:

1. تشكيل الفرقة الكشفية داخل المدرسة ويخصص يوم واحد في الأسبوع لتدريبها وفق منهج التدريب الكشفي.
2. تشكيل فرق الألعاب المنظمة (كرة القدم – كرة السلة – كرة اليد – الكرة الطائرة) لكل صف من الصفوف ثم تنظيم برنامج مسابقات بين الصفوف تقسم بواقع مسابقة في كل فصل على الأقل.
3. القيام بمجموعة من الأنشطة الصحية والبيئية مثل معالجة الإصابات فوريا وحملات التشجير ورعاية الحديقة المدرسية وغيرها ويتم ذلك بمشاركة الطلبة وتحت إشراف المدرس.
4. متابعة المستوى العلمي ومدى الالتزام للطلبة الرياضيين والفرقة الكشفية.
5. التنسيق مع إدارة المدرسة في إدامة الملاعب والساحات المدرسية قدر الإمكان وجعلها جاهزة لإقامة الأنشطة عليها.
6. أن يحرص على القيام بتنفيذ برنامج يوم الخميس والذي يتضمن مراسيم رفعة العلم وفقرات البرنامج التابع لها بالكامل ويكون ذلك في بداية الدوام من اليوم المذكور.
7. متابعة وإدامة السجلات الخاصة بمدرس التربية الرياضية، ومتابعة وإدامة المستلزمات الرياضية مثل الكرات وغيرها.

ثالثا: النشاط الرياضي والكشفي الخارجي:

ويعني مجموع الأنشطة التي يقوم بها مدرس التربية الرياضية خارج المدرسة ضمن اختصاصه، وتكون ضمن البرنامج السنوي الصادر من قسم النشاط الرياضي والكشفي في مديرية التربية والذي يتضمن برنامج العمل السنوي ويشمل الأنشطة والفعاليات التي يجب على المدرسة المشاركة فيها إضافة إلى الأنشطة التي يخير المدرس باختيار قسما منها دون غيرها لغرض التنافس مع المدارس الأخرى.

ويحتوي هذا البرنامج على الأنشطة التالية:

1. تنظيم المؤتمرات السنوية لمدرسي ومعلمي التربية الرياضية في بداية كل عام دراسي لغرض اضطلاعهم على التعليمات والملاحظات وسماع المقترحات منهم بما يؤسس لبرنامج عمل سنوي ناجح.
2. تنظيم المسيرات الكشفية والاحتفالية في العديد من المناسبات ومنها بمناسبة بداية العام.
3. إقامة مسابقات الفرق المدرسية في الألعاب المنظمة (كرة القدم – كرة السلة – كرة اليد – الكرة الطائرة) والساحة والميدان وغيرها.
4. تنظيم الدورات التطويرية لمعلمي ومدرسي التربية الرياضية وفي مختلف الألعاب.
5. تنظيم المهرجانات الرياضية السنوية الختامية والتي تعتبر تتويج لبرنامج العمل السنوي الشامل.
6. تنظيم المخيمات الكشفية السنوية.
7. تنظيم أنشطة بيئية مختلفة.

واجبات مدرس التربية الرياضية باتجاه البرنامج الرياضي والكشفي الخارجي:

1. تشكيل فريق مدرسي لكل لعبة من الألعاب المنظمة (كرة القدم – كرة السلة – كرة اليد – الكرة الطائرة) وألعاب القوى وغيرها بحسب المشاركة وتدريبها

حسب جدول زمني بما يضمن رفع مستوياتهم الفنية والبدنية لضمان مشاركة فاعلة.

2. حضور الاجتماعات الفنية التي ينظمها قسم النشاط الرياضي والكشفي بخصوص المشاركات الخارجية للمدارس.
3. إعداد برنامج تدريبي متكامل للفرق المدرسية قدر الإمكان لغرض الإعداد اللازم للمشاركات الخارجية وتحقيق أفضل النتائج.
4. يفضل أن يركز المدرس على لعبتين أو ثلاث لتحقيق أفضل النتائج وذلك في ضوء الإمكانيات المتوفرة عند الطلبة مها ريا وبدنيا.
5. على مدرس التربية الرياضية أن يستمر طيلة الموسم الدراسي بإعداد فريق الساحة والميدان لغرض إعداده للمهرجان السنوي الختامي والظهور بمظهر لائق من حيث النتائج والسير والقيافة.
6. إجراء سباقات ودية مع المدارس القريبة للوقوف على المستوى الحقيقي للفريق بدنيا ومها ريا وخططيا.
7. اصطحاب الفرق المدرسية للمشاركة في السباقات الرسمية التي تنظمها مديرية التربية متمثلة بقسم النشاط الرياضي والكشفي فيها.
8. المشاركة في الأنشطة الكشفية التي يقيمها قسم النشاط الرياضي والكشفي، ويجب أن تكون المشاركة فاعلة للفرقة الكشفية المدرسية بواسطة مجموعة من المبادرات والمشاركات التي تظهر المدرسة بشكل متميز وفاعل.
9. المشاركة الفاعلة في الأنشطة البيئية والصحية التي ينظمها قسم النشاط الرياضي والكشفي سنويا.

الفصل الخامس

إدارة وتنظيم المنافسات الرياضية



الفصل الخامس

إدارة وتنظيم المنافسات الرياضية (السحبات)

إدارة وتنظيم المنافسات الرياضية:

لا يمكن لأي عمل أن يحقق أهدافه المطلوبة إلا إذا أحسن تنظيمه وإدارته بصورة صحيحة تتناسب مع الإمكانيات المادية والبشرية والمعلوماتية المتوفرة، لذا كان واجبا في المجال الرياضي تنظيم وإدارة المنافسات الرياضية الفردية والجماعية حتى لا تخرج عن الإطار التربوي التنافسي ولكي تتمكن من تحقيق أفضل نتائج ممكنة على مستويي الأهداف التربوية من قيم وعادات حميدة والأهداف السلوكية التعليمية والمتمثلة بالتنافس بين المتباريين تكنيكيا وتكتيكيا لمختلف الألعاب لتحقيق الفوز، وتعد الدورات الرياضية التي تقام على شكل تجمعات واحدة من ابرز أشكال تنظيم المنافسات التي تقام بأساليب تنافسية متعددة (السحبات الرياضية) بحسب ما يقرره المسئولين عن التنظيم والتي تهدف لتحقيق مجموعة من الأهداف منها:

1. تعزيز العلاقات الإنسانية بين المتنافسين وخصوصا إذا كانوا من مناطق متباعدة.
2. المساهمة في رفع المستوى المهاري والخططي للمتنافسين من خلال الاحتكاك المباشر مع مستويات مختلفة.
3. إعطاء الفرصة لظهور المواهب الجديدة وفي مختلف المنافسات.
4. توفير فرصة للمشاهدين والمتفرجين لغرض الاستمتاع بمشاهدة المنافسات.
5. تساهم في زيادة الوعي الرياضي والثقافي وتبادل الخبرات بين الثقافات المختلفة للمتنافسين.
6. ترتيب المتنافسين بحسب نتائجهم وتحديد الفائز من بينهم في الألعاب الفردية والفرقية ويكون ذلك بحسب النظام المتبع من قبل اللجنة الفنية للبطولة.

7. أصبحت البطولات الرياضية في العصر الحديث من أهم وسائل التقارب بين الشعوب ووسيلة للتقارب بين الأضداد.
8. يوفر تنظيم البطولات الرياضية فرص عمل لكثير من الأشخاص الذين يعملون في مهن قد يحتاجها الجمهور المتابع مثل وسائل النقل والأغذية بأنواعها وغيرها.
9. تعمل الدولة المتطلعة نحو العالمية إلى تنظيم البطولات الرياضية المختلفة لكونها تساعد كثيرا في جلب السياحة وتطوير قطاعها المهم في دعم الدخل القومي للبلد.

أن تنظيم البطولات الرياضية يعد من العمليات الأساسية في أدارة وتنظيم السباقات التي تجري بين الفرق في الألعاب الجماعية وبين اللاعبين في الألعاب الفردية وتتم بموجب طرق وأساليب متفق عليها دوليا، والغرض منها هو أجراء المنافسات بطريقة عادلة تضمن تساوي الفرص قدر المستطاع بين الفرق او اللاعبين المتنافسين وتحديد المراتب الفردية والفرقية النهائية.

وان تنظيم المباريات يتم بأساليب متعددة تختار الجهة المنظمة الأسلوب الذي يتلاءم مع ظروف البطولة والهدف منها وعدد الفرق او اللاعبين المشاركين والإمكانات المادية والبشرية المتاحة والملاعب وعدد الحكام والمشرفين والوقت المتاح للبطولة.

ومن أهم طرق تنظيم سحبات المباريات الرياضية ما يلي:

- سحبة التسقيط الفردي.
- سحبة التسقيط الزوجي.
- سحبة الدوري (مرحلة واحدة – مرحلتين – أو أكثر).
- دوري المجموعات (السحبة المختلطة).
- الذهاب والإياب.

- التحدي – السلم والهرم.
- التمايز.

وسنتناول الأنواع الثلاثة الأولى في كتابنا هذا لأهميتها وشيوع استخدامها:

السحبة الفردية:

تدعى هذه السحبة بالتسقيط الفردي أو خروج المغلوب من مرة واحدة وجميعها ذات معنى واحد وهو مغادرة الفريق أو اللاعب المنافسة بعد أول هزيمة له في البطولة مباشرة.

مميزات السحبة الفردية:

1. المنافسة كبيرة جدا بين المتنافسين لتفادي الخروج من أول هزيمة.
2. تسمح للقائمين بالتنظيم بإشراك اكبر عدد من المتنافسين رغم قصر فترة المسابقة.
3. لا تتطلب عدد كبير من المنظمين والإداريين والفنيين لان نصف عدد المشاركين يغادر بعد كل دور من المسابقة.
4. يعتمد المنظمون هذا النوع من السحبات للاقتصاد في الوقت والتكاليف المادية والجهود الإدارية وغير ها من مستلزمات التنظيم.
5. توفر فرصة كبيرة للمتفرجين لمشاهدة منافسات رياضية تبذل فيها الفرق أو اللاعبين أعلى المستويات لتحقيق الفوز والاستمرار بالمنافسة،
6. جدول المنافسات الواضح يمكن المدربين من دراسة الموقف بوضوح والعمل على ضوئه.

عيوب السحبة الفردية:

1. ليس فيها للفريق أو اللاعب الخاسر فرصة للتعويض بعد أول هزيمة.
2. ربما يغادر المنافسة احد المرشحين للفوز بالبطولة نتيجة ملاقاة فريق قوي آخر.
3. لا تتيح الفرصة لمشاركة للاعبين الشباب في الفريق لان المدربين يتجنبون المجازفة والتجريب لكونهم لا يمتلكون فرصة أخرى للتعويض إذا ما خسروا المباراة.
4. تكون فرصة الكشف عن المواهب الجديدة قليلة جدا لقصر فترة المنافسة وقلة الفرص الممنوحة للاعبين الجدد.

عدد المباريات في السحبة الفردية:

يتحدد عدد مباريات السحبة الفردية بالمعادلة التالية:

عدد المباريات الكلي = عدد المشاركين – 1

عملية الانتظار أو الاستبقاء في السحبة الفردية:

وتعني عملية الاستبقاء أن يكون ناتج منافسات الدور الأول إلى الدور الثاني عددا زوجيا من قوى العدد (2) حصرا لضمان استمرار المنافسة بانسيابية ووصول فريقان فقط إلى المبارة الختامية، وتتحدد عملية الانتظار أو الاستبقاء في السحبة الفردية وفقا لعدد المشاركين الكلي في المنافسة أو البطولة، وهناك عدد من الاحتمالات في هذه الحالة وكما يلي:

1. إذا كان عدد المشاركين عدد زوجي من قوى العدد (2) مثل (64، 32، 16، 8، 4، ...) في هذه الحالة لا يوجد انتظار في الدور الأول وتسير السحبة الفردية

بشكل اعتيادي إلى نهاية البطولة بحيث يلعب كل فريقان يجمعهما قوس واحد وبالتسلسل من الأعلى إلى الأسفل.

ب. إذا كان عدد المشاركين عدد زوجي وليس من قوى العدد (2) مثل (20، 18، 14، 12، 10، 6، ...) فان عدد الانتظار في الدور الأول يتحدد وفق القاعدة التالية:

(احد أعداد قوى العدد(2) واكبر من عدد المشاركين – عدد المشاركين)

مثال:

إذا كان عدد المشتركين (6) فان عملية الانتظار بحسب القاعدة تكون:

8 – 6 =2 (انتظار في الدور الأول) إذ أن:

(8) تمثل عدد من قوى العدد (2) واكبر من عدد المشاركين.

(6) تمثل عدد المشاركين.

وإذا كان عدد المشاركين (10) فان عملية الانتظار تكون:

16– 10 =6 (انتظار في الدور الأول)

وهكذا لبقية الإعداد الزوجية التي ليس من قوى العدد (2).

ج. إذا كان عدد المشاركين عدد فردي مثل (000، 11، 9، 7، 5، 3) فان عدد الانتظار في الدور الأول يتحدد وفق القاعدة التالية:

(احد أعداد قوى العدد(2) يكون اكبر من عدد المشاركين – عدد المشاركين)

مثال:

إذا كان عدد المشتركين (3) فان عملية الانتظار تكون:

4- 3 =1 (انتظار في الدور الأول)

وإذ كان عدد المشاركين (5) فان عملية الانتظار تكون:

8- 5 = 3 (انتظار في الدور الأول)

توزيع الانتظار او الاستبقاء في السحبة الفردية:

إننا نحتاج إلى إجراء عملية الانتظار في السحبة الفردية كي نجعل من عدد الفرق أو المشاركين في الدور الثاني عددا زوجيا ومن قوى العدد (2) لنضمن استمرار السحبة وحتى نهايتها دون إن نحتاج إلى انتظار مرة أخرى، ويتم توزيع الانتظار في الدور الأول حسب عدد فرق الانتظار والذي يعتمد على عدد المشاركين وكما يلي:

أ. إذا كان عدد المشاركين عدد زوجي من قوى العدد (2) فلا يوجد انتظار في الدور الأول.

ب. إذا كان عدد المشاركين عدد زوجي وليس من قوى العدد(2) فان عدد الانتظار سيكون عدد زوجي حصرا ويوزع بقسمته إلى نصفين متساويين بالعدد يكون النصف الأول انتظار في الأعلى والنصف الثاني انتظار في الأسفل، وحسب القاعدة التالية:

الانتظار في الأعلى = عدد المنتظرين ÷2
الانتظار في الأسفل = عدد المنتظرين÷ 2

ج. إذا كان عدد المشاركين عدد فردي فان عملية الانتظار تكون حسب المعادلة التالية:

$$\text{الانتظار في الأعلى} = \frac{\text{عدد المنتظرين} + 1}{2}$$

$$\text{الانتظار في الأسفل} = \frac{\text{عدد المنتظرين} - 1}{2}$$

تنظيم السحبة الفردية:

❖ **إذا كان عدد المشاركين زوجيا ومن قوى العدد (2):**

الخطوات التي يتم إتباعها لإجراء السحبة هي:

أ. تنظيم استمارة السحبة والتي تكون بعدد المشاركين.

ب. إجراء عملية القرعة حسب القواعد التي تم شرحها في مبادئ تنظيم السحبات الرياضية وتوزيع المشاركين حسب نتائج القرعة على استمارة السحبة.

ج. رسم مخطط المباريات.

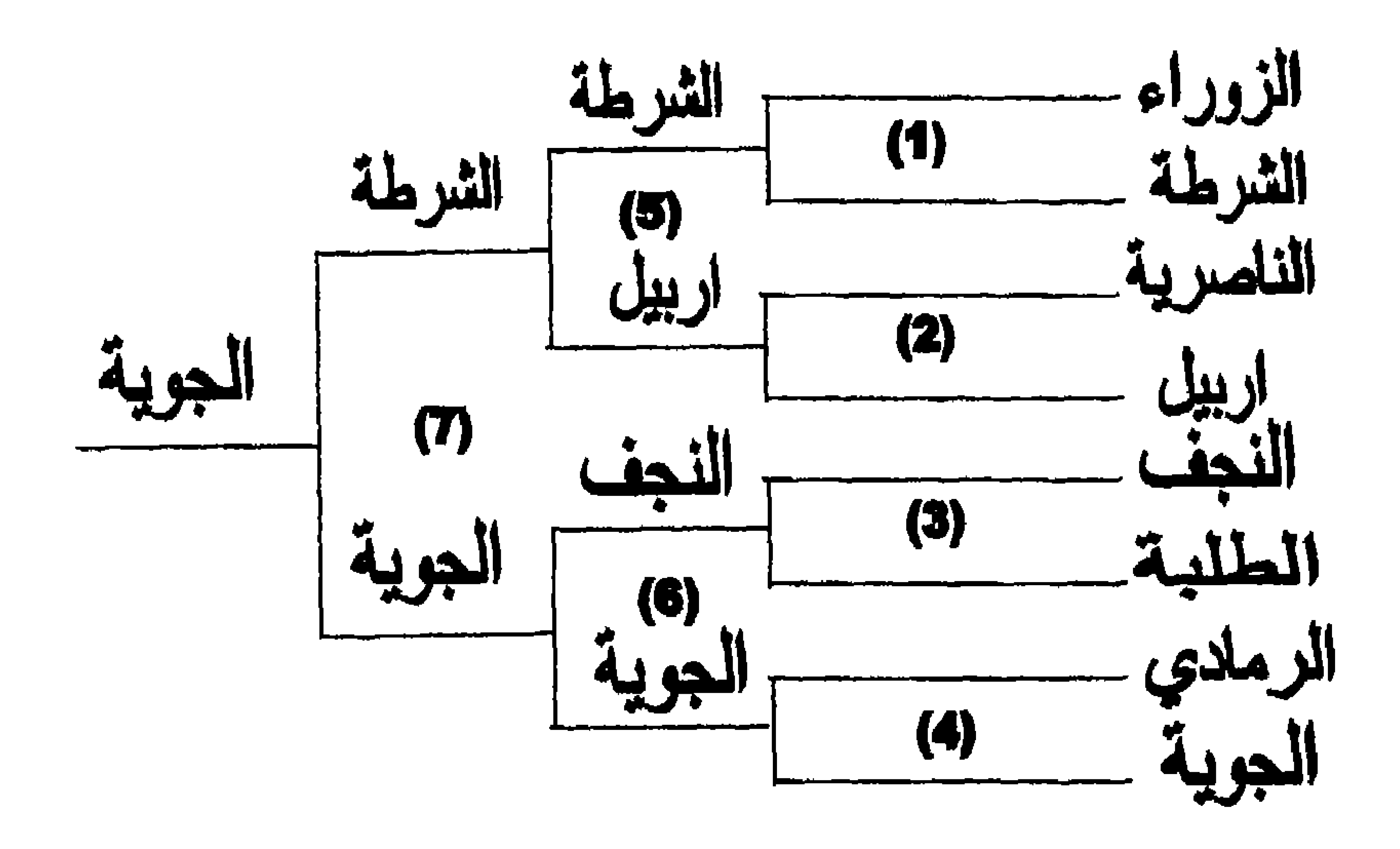
د. عدد المباريات = عدد المشاركين – 1.

مثال:

سيشارك في بطولة المرحوم (عمو بابا) بكرة القدم للشباب (8) فرق هي (الجوية – الشرطة – الزوراء – الطلبة – النجف – الناصرية – اربيل – الرمادي) المطلوب تنظيم سحبة البطولة بطريقة (التسقيط الفردي)، وما هو عدد المباريات الكلي؟

الحل:

- تنظيم استمارة السحبة بعدد الفرق المشاركة وهي (8) فرق.
- توزيع الفرق حسب نتائج القرعة على استمارة السحبة.
- نرسم مخطط السحبة:



إذ يلعب في المبارة رقم:

1) الزوراء ×الشرطة
2) الناصرية ×اربيل
3) النجف ×الطلبة
4) الرمادي ×الجوية

وهي مباريات الدور الأول وعددها (4) مباريات.

ثم يلعب:

الفائز(1) ×الفائز (2) وهي مباراة رقم (5)

الفائز(3) ×الفائز (4) وهي مباراة رقم (6)

وهي مباريات الدور الثاني وعددها مباراتان.

ثم يلعب في النهائي:

الفائز(5) ×الفائز (6) وهي مباراة رقم (7) النهائية

- عدد المباريات = عدد الفرق – 1

= 8 – 1= 7

❖ إذا كان عدد المشاركين زوجيا وليس من قوى العدد (2):

ونعني بذلك الأرقام (000، 22، 20، 18، 14، 12، 10، 6) الخ.

وعند تنظيم السحبة لمثل هكذا عدد من المشاركين يجب إتباع الخطوات التالية:

أ. تنظيم استمارة السحبة والتي تكون بعدد المشاركين.

ب. إجراء عملية القرعة حسب القواعد التي تم شرحها في مبادئ تنظيم السحبات الرياضية وتوزيع المشاركين حسب نتائج القرعة على استمارة السحبة.

ج. تحديد الفرق المنتظرة حسب القانون التالي:

عدد الفرق المنتظرة=أحد أعداد قوى العدد(2) واكبر من عدد المشاركين – عدد المشاركين

د. توزيع الفرق المنتظرة على استمارة السحبة بحسب القانون التالي:

الانتظار في الأعلى = عدد المنتظرين ÷2

الانتظار في الأسفل = عدد المنتظرين÷ 2

هـ. رسم مخطط المباريات.

و. عدد المباريات = عدد المشاركين – 1

مثال:

نظم سحبة بطريقة التسقيط الفردي لبطولة جامعة ذي قار بكرة القدم والتي شارك فيها كليات(الهندسة – الطب– العلوم– التربية– القانون– الصيدلة)، وماهو عدد المباريات الكلي؟

الحل:

- تنظيم استمارة السحبة والتي تكون بعدد (6) فرق.
- إجراء عملية القرعة حسب القواعد التي تم شرحها في مبادئ تنظيم السحبات الرياضية وتوزيع المشاركين حسب نتائج القرعة على استمارة السحبة.
- تحديد الفرق المنتظرة حسب القانون التالي:

عدد الفرق المنتظرة=

أحد أعداد قوى العدد(2) واكبر من عدد المشاركين – عدد المشاركين

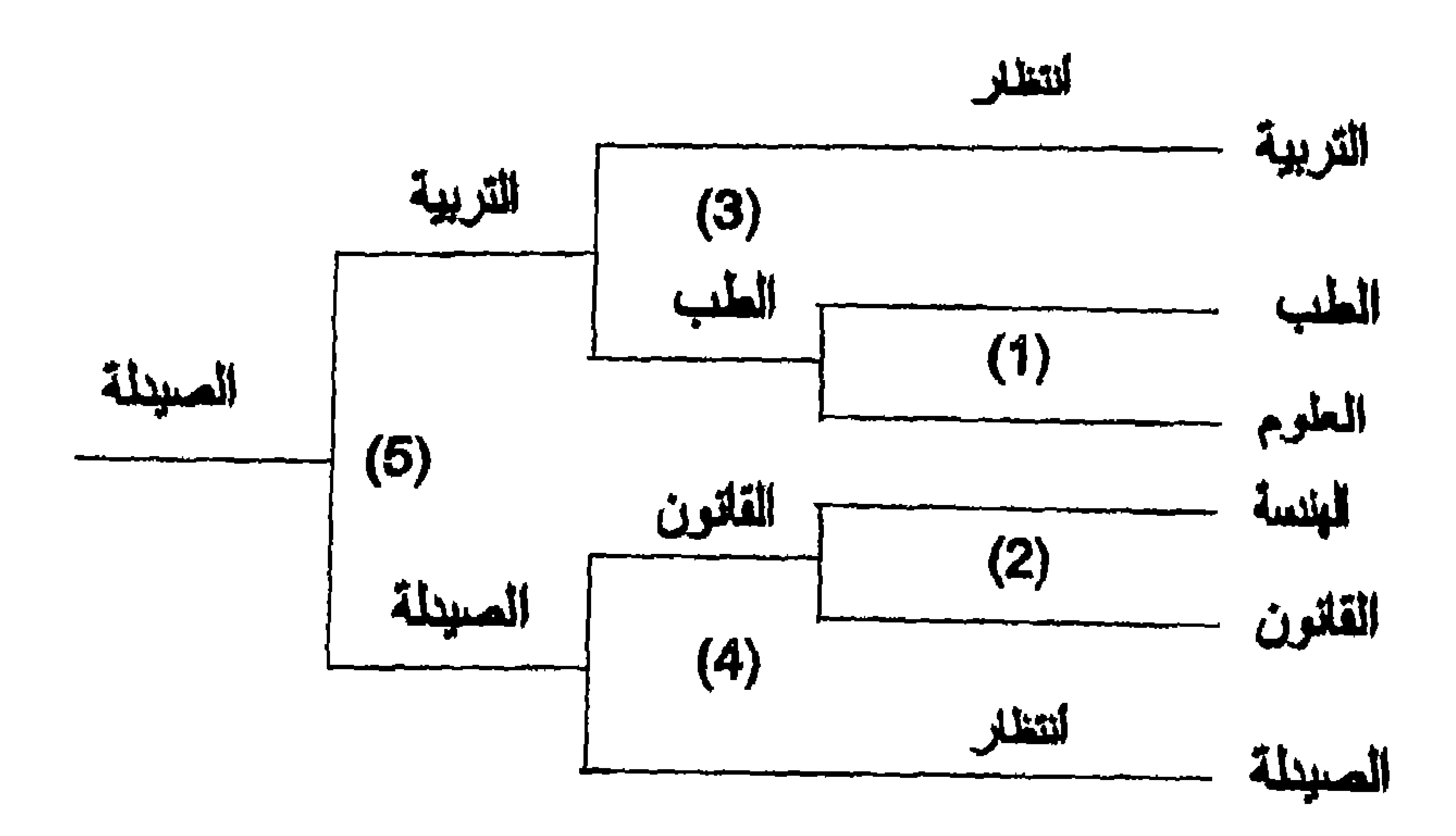
= 8– 6 = 2 فريق

- توزيع الفرق المنتظرة على استمارة السحبة.

الانتظار في الأعلى = عدد المنتظرين ÷2 = 2÷ 2 = 1

الانتظار في الأسفل = عدد المنتظرين÷ 2 = 2÷2 = 1

- رسم مخطط المباريات:



إذ يحصل أول فريق من الأعلى على الانتظار وهو بحسب القرعة فريق كلية (التربية)، فيما يحصل آخر فريق من الأسفل على الانتظار أيضا وهو بحسب القرعة فريق كلية (الصيدلة) وجميع هذه الانتظارات تكون في الدور الأول.

أما المباريات فيلعب في المبارة رقم:

(1) الطب ×العلوم

(2) الهندسة ×القانون

وهي مباريات الدور الأول وعددها مباراتان.

ثم يلعب:

الفائز(1) الطب × التربية وهي مباراة رقم (3)

الفائز(2) القانون ×الصيدلة وهي مباراة رقم (4)

وهي مباريات الدور الثاني وعددها مباراتان.

ثم يلعب في النهائي:

الفائز(3) التربية ×الفائز (4) الصيدلة وهي مباراة رقم (5) النهائية

- عدد المباريات = عدد الفرق− 1

= 6− 1= 5

❖ إذا كان عدد المشاركين فرديا:

ونعني بذلك الأرقام (000، 15، 13، 11، 9، 7، 5، 3) الخ.

وعند تنظيم السحبة لمثل هكذا عدد من المشاركين يجب إتباع الخطوات التالية:

أ. تنظيم استمارة السحبة والتي تكون بعدد المشاركين.

ب. إجراء عملية القرعة حسب القواعد التي تم شرحها في مبادئ تنظيم السحبات الرياضية وتوزيع المشاركين حسب نتائج القرعة على استمارة السحبة.

ج. تحديد الفرق المنتظرة حسب القانون التالي:

عدد الفرق المنتظرة=أحد أعداد قوى العدد(2) واكبر من عدد المشاركين − عدد المشاركين.

د. توزيع الفرق المنتظرة على استمارة السحبة بحسب القانون التالي:

$$\text{الانتظار في الأعلى} = \frac{\text{عدد المنتظرين} + 1}{2}$$

$$\text{الانتظار في الأسفل} = \frac{\text{عدد المنتظرين} - 1}{2}$$

هـ. رسم مخطط المباريات:

و. عدد المباريات = عدد المشاركين – 1.

مثال:

ستجري بطولة (دانه) الدولية بكرة القدم بمشاركة (7) دول هي (العراق– الدنمارك– السويد– مصر– ألمانيا– عمان– تونس) المطلوب تنظيم سحبة البطولة بطريقة التسقيط الفردي، وما هو عدد مباريات الدور الأول فقط ؟

الحل:

- تنظيم استمارة السحبة والتي تكون بعدد (7) فرق.
- إجراء عملية القرعة حسب القواعد التي تم شرحها في مبادئ تنظيم السحبات الرياضية وتوزيع المشاركين حسب نتائج القرعة على استمارة السحبة.
- تحديد الفرق المنتظرة حسب القانون التالي:

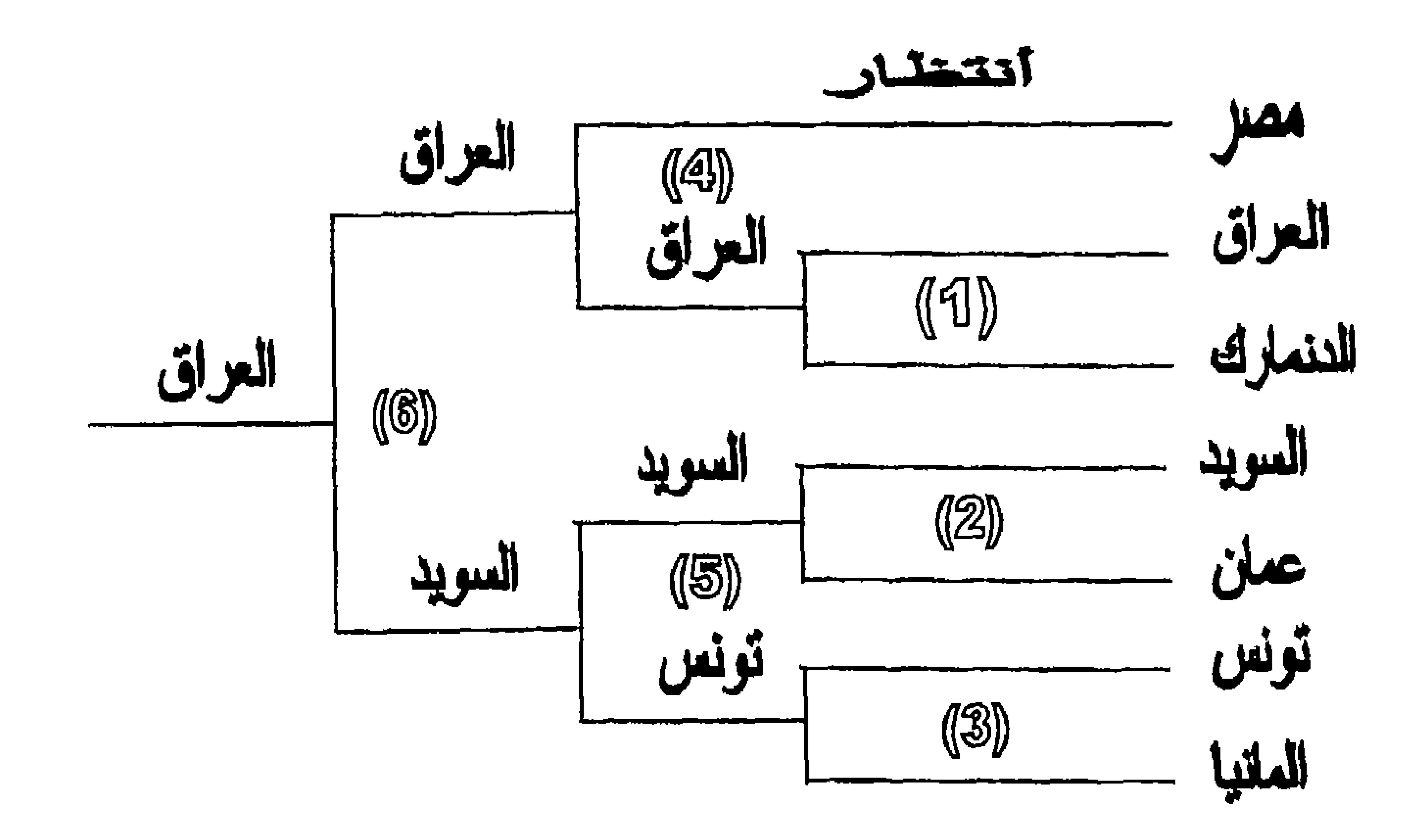
عدد الفرق المنتظرة=أحد أعداد قوى العدد(2) واكبر من عدد المشاركين – عدد المشاركين.

=8–7= 1

- توزيع الفرق المنتظرة على استمارة السحبة:

هنا لدينا فريق واحد انتظار نضعه في أعلى السحبة، وهو بحسب القرعة فريق (مصر)

- رسم مخطط المباريات:



أما المباريات فيلعب في المباراة رقم:

(1) العراق ×الدنمارك

(2) السويد ×عمان

(3) تونس × ألمانيا

وهي مباريات الدور الأول وعددها (3)مباريات.

ثم يلعب:

الفائز(1) العراق× مصر وهي مباراة رقم (4)

الفائز(2) السويد ×الفائز من (3) تونس وهي مباراة رقم (5)

وهي مباريات الدور الثاني وعددها مباراتان.

ثم يلعب في النهائي:

الفائز(4) العراق ×الفائز (5) السويد وهي مباراة رقم (6) النهائية:

- عدد المباريات = عدد الفرق – 1 = 7 – 1 =6

مثال:

نظمت دورة رياضية بكرة القدم بمشاركة (9) فرق رياضية هي (الوحدة، التضامن، النصر، المدينة، الجامعة، الطلبة، الأحرار، الإتحاد، الشعب) نظم سحبة الدورة بطريقة خروج المغلوب.

الحل:

- تنظيم استمارة السحبة والتي تكون بعدد (9) فرق.
- إجراء عملية القرعة حسب القواعد التي تم شرحها في مبادئ تنظيم السحبات الرياضية وتوزيع المشاركين حسب نتائج القرعة على استمارة السحبة.
- تحديد الفرق المنتظرة حسب القانون التالي:

عدد الفرق المنتظرة = أحد أعداد قوى العدد(2) واكبر من عدد المشاركين – عدد المشاركين

=16 – 9= 7

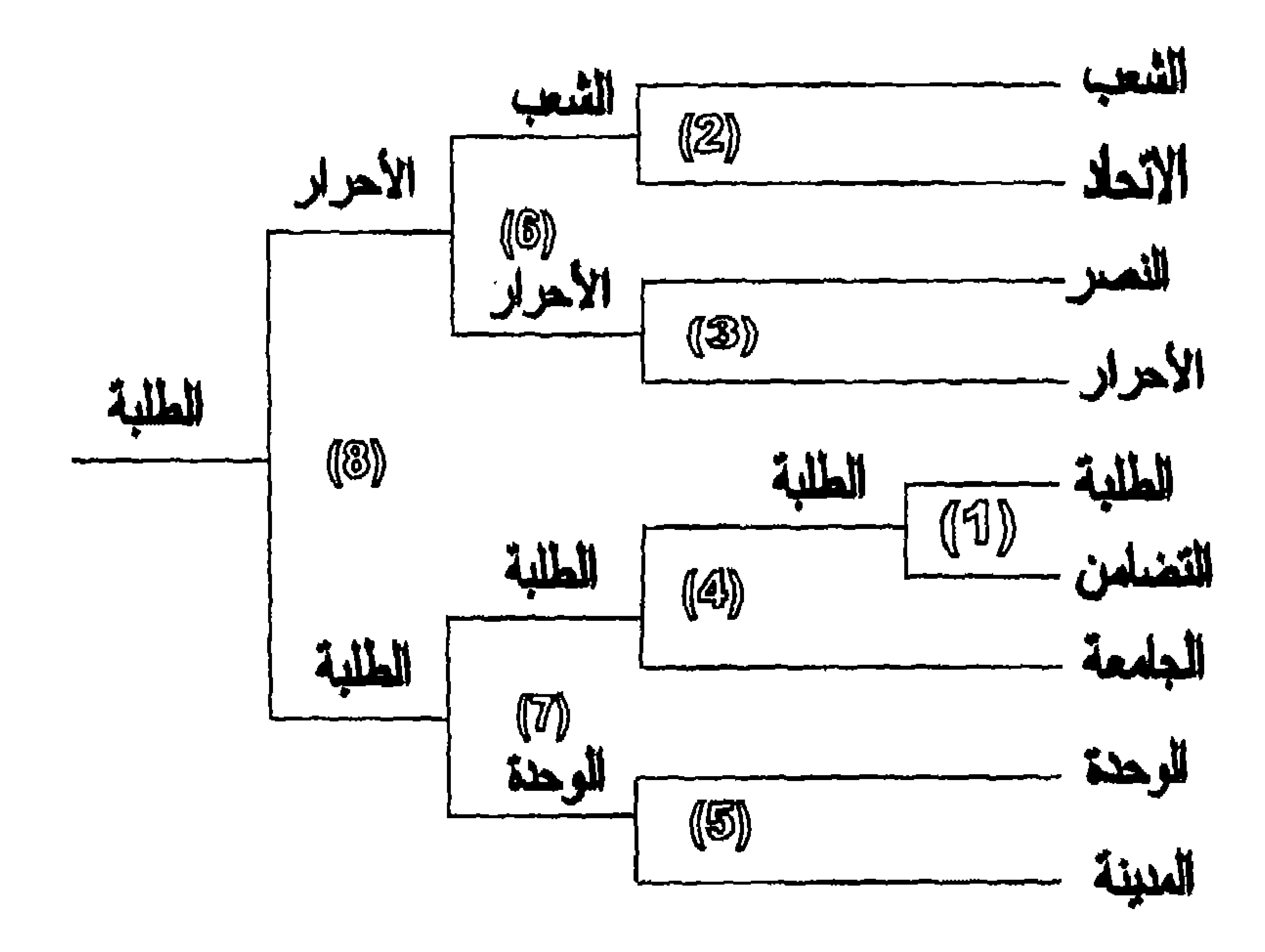
- توزيع الفرق المنتظرة على استمارة السحبة:

$$\text{الانتظار في الأعلى} = \frac{\text{عدد المنتظرين} + 1}{2} = \frac{7+1}{2} = \frac{8}{2} = 4$$

$$\text{الانتظار في الأسفل} = \frac{\text{عدد المنتظرين} - 1}{2} = \frac{7-1}{2} = \frac{6}{2} = 3$$

إذ تحصل الفرق الأربعة الأولى على انتظار في أعلى السحبة وهي بحسب القرعة فرق (الشعب– الإتحاد– النصر– الأحرار)، وتحصل الفرق الثلاثة في آخر السحبة على انتظار أيضا وهي فرق (الجامعة– الوحدة – المدينة).

- رسم مخطط المباريات:



فيما يلعب في المباراة رقم:

(1) الطلبة × التضامن

وهي المباراة الوحيدة في الدور الأول.

ثم يلعب:

(2) الشعب × الإتحاد

(3) النصر × الأحرار

(4) الفائز من (1) الطلبة × الجامعة

(5) الوحدة × المدينة

وهي مباريات الدور الثاني وعددها (4)مباريات.

ثم يلعب:

الفائز(2) الشعب × الفائز من (3) الأحرار وهي مباراة رقم (6)

الفائز(4) الطلبة ×الفائز من (5) الوحدة وهي مباراة رقم (7)

وهي مباريات الدور الثالث وعددها مباراتان.

ثم يلعب في النهائي:

الفائز(6) الأحرار×الفائز (7) الطلبة وهي مباراة رقم (8) النهائية

- عدد المباريات = عدد الفرق − 1

= 9− 1 =8

ملخص السحبة الفردية لغاية (100 مشارك):

عدد المشتركين	عدد المباريات	الانتظار في الدور الاول		
		الكلي	الانتظار في الأعلى	الانتظار في الأسفل
2	1	–	–	–
3	2	1	1	–
4	3	–	[illegible]	
5	4	3	2	1
6	5	2	1	1
7	6	1	1	–
8	7	–	–	–
9	8	7	4	3
10	9	6	3	3
11	10	5	3	2
12	11	4	2	2
13	12	3	2	1
14	13	2	1	1
15	14	1	1	–
16	15	–	–	–
17	16	15	8	7
18	17	14	7	7
19	18	13	7	6
20	19	12	6	6
21	20	11	6	5
22	21	10	5	5
23	22	9	5	4
24	23	8	4	4
25	24	7	4	3
26	25	6	3	3
27	26	5	3	2
28	27	4	2	2

عدد المشتركين	عدد المباريات	الانتظار في الدور الاول		
		الكلي	الانتظار في الأعلى	الانتظار في الأسفل
29	28	3	2	1
30	29	2	1	1
31	30	1	1	–
32	31	–	–	–
33	32	31	16	15
34	33	30	15	15
35	34	29	15	14
36	35	28	14	14
37	36	27	14	13
38	37	26	13	13
39	38	25	13	12
40	39	24	12	12
41	40	23	12	11
42	41	22	11	11
43	42	21	11	10
44	43	20	10	10
45	44	19	10	9
46	45	18	9	9
47	46	17	9	8
48	47	16	8	8
49	48	15	8	7
50	49	14	7	7
51	50	13	7	6
52	51	12	6	6
53	52	11	6	5
54	53	10	5	5
55	54	9	5	4
56	55	8	4	4
57	56	7	4	3

عدد المشتركين	عدد المباريات	الانتظار في الدور الاول		
		الكلي	الانتظار في الأعلى	الانتظار في الأسفل
58	57	6	3	3
59	58	5	3	2
60	59	4	2	2
61	60	3	2	1
62	61	2	1	1
63	62	1	1	–
64	63	–	–	–
65	64	63	32	31
66	65	62	31	31
67	66	61	31	30
68	67	60	30	30
69	68	59	30	29
70	69	58	29	29
71	70	57	29	28
72	71	56	28	28
73	72	55	28	27
74	73	54	27	27
75	74	53	27	26
76	75	52	26	26
77	76	51	26	25
78	77	50	25	25
79	78	49	25	24
80	79	48	24	24
81	80	47	24	23
82	81	46	23	23
83	82	45	23	22
84	83	44	22	22
85	84	43	22	21
86	85	42	21	21

عدد المشتركين	عدد المباريات	الانتظار في الدور الاول		
		الكلي	الانتظار في الأعلى	الانتظار في الأسفل
87	86	41	21	20
88	87	40	20	20
89	88	39	20	19
90	89	38	19	19
91	90	37	19	18
92	91	36	18	18
93	92	35	18	17
94	93	34	17	17
95	94	33	17	16
96	95	32	16	16
97	96	31	16	15
98	97	30	15	15
99	98	29	15	14
100	99	28	14	14

السحبة الزوجية:

تدعى هذه السحبة بالتسقيط الزوجي أو خروج المغلوب لمرتين وتعني إعطاء المتنافسون المشتركون في المسابقات الرياضية فرق أو أفراد فرصة ثانية بعد أول هزيمة في المسابقة على أن يغادر الفريق أو اللاعب المنافسة بعد الخسارة الثانية.

مميزات السحبة الزوجية:

1. تمنح فرصه اكبر للمشتركين في تعويض الخسارة الأولى والاستمرار باللعب والمنافسة.
2. تقلل من فرصة الفوز عن طريق حسن الحظ أو التوفيق.
3. تعطي فرصة مشاهدة اكبر للمشاهدين للاستماع بمباريات البطولة.

4. يحصل الكشافين الرياضيون على فرصة اكبر للكشف عن المواهب الواعدة.
5. يحصل المدرب واللاعب على فرص مضاعفة للإفصاح عن قدراته بشكل عام.
6. ربما تعطي فرصه للاعبين الذين لم يشتركوا في أول مباراة بسبب الحرمان أو الإصابة كي يرجعوا للفريق ويشاركوا مرة أخرى لتعزيز قوة الفريق وتحقيق نتيجة قد تجعل الفريق يستمر إلى نهاية المسابقة.

عيوب السحبة الزوجية:

1. لا يعرف المدرب الفرق التي يلعب معها بالضبط وكذلك ليس لديه جدول بمباريات فريقه منذ البداية وحتى الختام وكل ذلك يعتمد على نتائج الفريق والفرق الأخرى.
2. لا تحسم البطولة في أول مباراة نهائية عند فوز الفريق القادم من مجموعة الخاسرين أو من الأسفل لان في هذه الحالة يجب إعطاء فرصة ثانية للفريق الذي خسر المباراة النهائية ولم يخسر سابقا.
3. تتطلب عدد كبير من المنظمين والإداريين والفنيين والحكام والجهد والوقت والتكاليف المادية.

عدد المباريات في السحبة الزوجية:

يتحدد عدد مباريات السحبة الزوجية بالمعادلة التالية:

عدد المباريات الكلي = 2(عدد المشاركين– 1)

مبادئ عامة في تنظيم السحبة الزوجية:

1. تنظيم استمارة السحبة كما مر في السحبة الفردية وبعدد الفرق المشاركة.
2. إجراء القرعة بين المشاركين وتوزيعهم على استمارة السحبة حسب نتائج القرعة
3. إذا كان عدد المشتركين عدد زوجي ومن قوى العدد (2) فان الدور الأول يلعب بشكل اعتيادي دون الحاجة إلى إجراء عملية الانتظار.
4. إذا كان عدد المشاركين عدد زوجي ليس من قوى العدد (2) أو العدد الفردي فأننا في هذه الحالة نلجأ إلى إجراء عملية الانتظار في الدور الأول بنفس الإجراءات التي طبقت في السحبة الفردية، وقد يكون هناك انتظار في مجموعة الفرق الخاسرة أسفل السحبة إذا كان عددها فرديا، مع مراعاة عدم حصول الفريق الذي حصل على انتظار في بداية على انتظار آخر في مجموعة الخاسرين.
5. تنظيم السحبة بأسلوب المجموعة الفائزة في الأعلى والمجموعة الخاسرة في الأسفل.
6. الفريق الخاسر في المجموعة السفلى يغادر البطولة لأنه خسر لمرتين.
7. يتم تصفية الفرق الخاسرة في كل دور فيما بينها ليخرج فريق واحدة يقابل الفريق الفائز من مجموعة الخاسرين السابقة.
8. إذ فاز في المباراة النهائية الفريق الذي تأهل من مجموعة الخاسرين الدنيا والذي يكون لدية خسارة واحدة فيصبح لدى الفريق الذي جاء من مجموعة الفائزين خسارة واحدة أيضا وبذلك يجب إجراء مباراة فاصلة لتحديد البطل، أما إذا حصل العكس فتنتهي البطولة.

تنظيم السحبة الزوجية:

❖ إذا كان عدد المشاركين زوجيا ومن قوى العدد (2):

الخطوات التي يتم إتباعها لإجراء السحبة هي:

أ. تنظيم استمارة السحبة والتي تكون بعدد المشاركين.
ب. إجراء عملية القرعة حسب القواعد التي تم شرحها في مبادئ تنظيم السحبات الرياضية وتوزيع المشاركين حسب نتائج القرعة على استمارة السحبة.
ج. رسم مخطط المباريات.
د. عدد المباريات = 2(عدد المشاركين – 1).

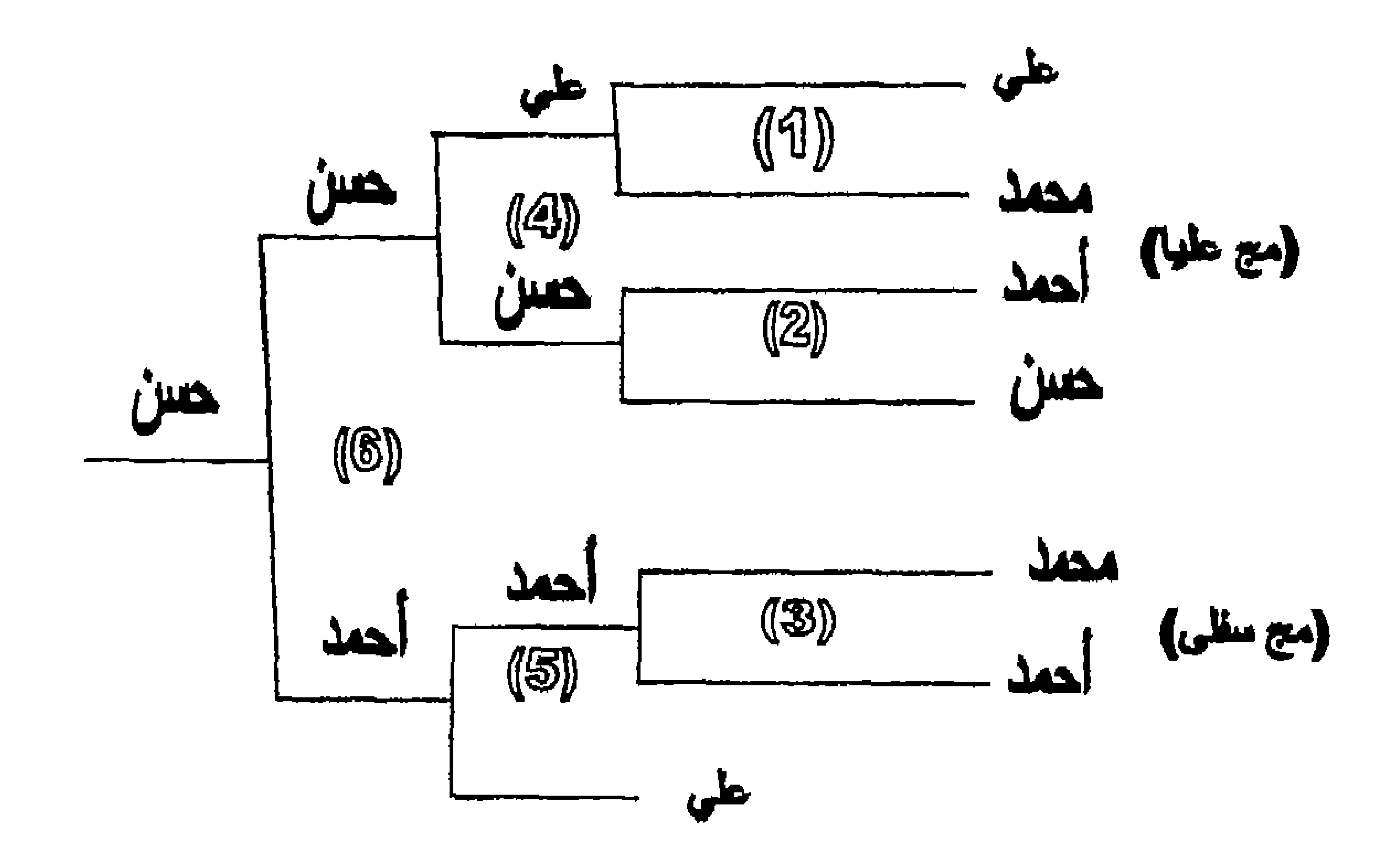
مثال:

بمشاركة (4) لاعبين ستجري بطولة كلية التربية الرياضية بتنس الطاولة نظم سحبة البطولة بطريقة التسقيط الزوجي مع ذكر عدد المباريات الكلي.

الحل:

- تنظيم استمارة السحبة والتي تكون بعدد (4) لاعبين.
- إجراء عملية القرعة حسب القواعد التي تم شرحها في مبادئ تنظيم السحبات الرياضية وتوزيع المشاركين حسب نتائج القرعة على استمارة السحبة.

- رسم مخطط المباريات:



أما المباريات فيلعب في المباراة رقم:

(1) علي × محمد

(2) احمد × حسن

ثم يلعب في المبارة رقم:

(3)الخاسر من (1) محمد×الخاسر من (2) احمد

ثم يلعب في المبارة رقم :

(4) الفائز(1) علي× الفائز من (2) حسن

ثم يلعب في المبارة رقم:

(5)الفائز من(3) احمد ×الخاسر من (4) علي

ثم يلعب في المباراة النهائية:

الفائز(5) احمد ×الفائز من (4) حسن وهي مباراة رقم (6) النهائية

- عدد المباريات = 2(عدد المشاركين – 1):

$$= 2(4-1) = 2\times3 = 6$$

❖ إذا كان عدد المشاركين زوجيا وليس من قوى العدد (2):

الخطوات التي يتم إتباعها لإجراء السحبة هي:

أ. تنظيم استمارة السحبة والتي تكون بعدد المشاركين.

ب. إجراء عملية القرعة حسب القواعد التي تم شرحها في مبادئ تنظيم السحبات الرياضية وتوزيع المشاركين حسب نتائج القرعة على استمارة السحبة.

ج. تحديد الفرق المنتظرة حسب القانون التالي:

عدد الفرق المنتظرة=أحد أعداد قوى العدد(2) واكبر من عدد المشاركين – عدد المشاركين.

د. توزيع الفرق المنتظرة على استمارة السحبة.

الانتظار في الأعلى = عدد المنتظرين ÷2

الانتظار في الأسفل = عدد المنتظرين÷ 2

ه. رسم مخطط المباريات.

و. عدد المباريات = 2 (عدد المشاركين – 1)

مثال/

شارك في بطولة الجلاء بكرة اليد للناشئين (10) فرق، وطلب منك تنظيم سحبة البطولة بطريقة التسقيط الزوجي مع ذكر عدد المباريات الكلي.

الحل /

- تنظيم استمارة السحبة والتي تكون بعدد (10) فرق.
- إجراء عملية القرعة حسب القواعد التي تم شرحها في مبادئ تنظيم السحبات الرياضية وتوزيع المشاركين حسب نتائج القرعة على استمارة السحبة.
- تحديد الفرق المنتظرة حسب القانون التالي:

عدد الفرق المنتظرة = أحد أعداد قوى العدد(2) واكبر من عدد المشاركين – عدد المشاركين:

= 16– 10 = 6 فريق

- توزيع الفرق المنتظرة على استمارة السحبة.

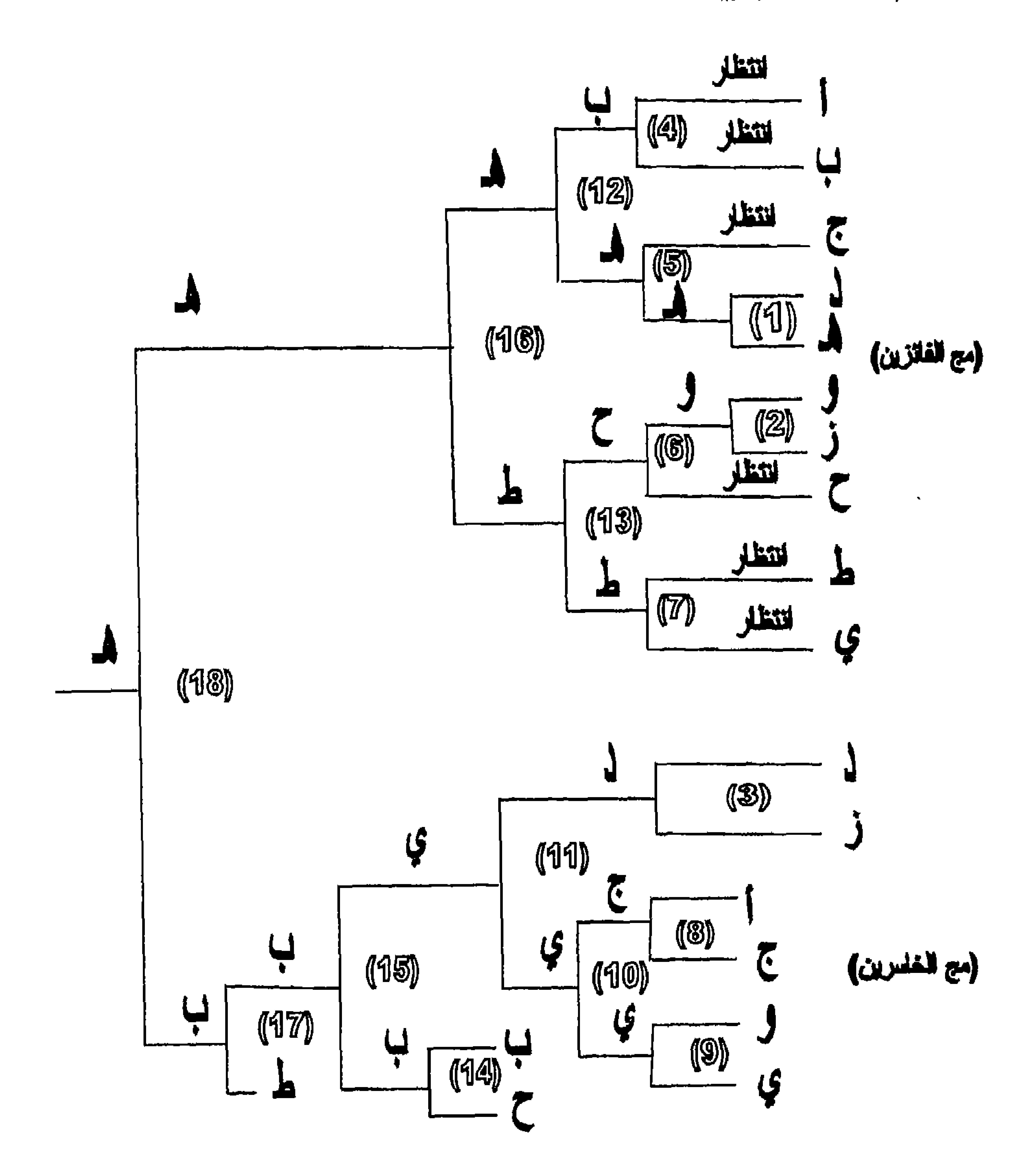
الانتظار في الأعلى = عدد المنتظرين ÷2 = 6÷ 2 = 3

وهي فرق (أ– ب– ج) بحسب القرعة.

الانتظار في الأسفل = عدد المنتظرين÷ 2 = 6÷2 = 3

وهي فرق (ح – ط – ي) بحسب القرعة.

- رسم مخطط المباريات:



إذ يلعب في المباراة رقم:

(1) د × هـ

(2) و × ز

ثم يلعب في المباراة رقم:

(3) الخاسر من (1) د ×الخاسر من (2) ز

ثم يلعب في المباراة رقم:

(4) ا ×ب

(5) ج ×الفائز من (1) هـ

(6) الفائز من (2) و×ح

(7) ط × ي

ثم يلعب في المباراة رقم:

(8) الخاسر من (4) ا×الخاسر من (5) ج

(9) الخاسر من (6) و×الخاسر من (7) ي

(10) الفائز من (8) ج ×الفائز من (9) ي

(11) الفائز من (10) ي ×الفائز من (3) د

ثم يلعب في المباراة رقم:

(12) الفائز من (4) ب ×الفائز من (5) هـ

(13) الفائز من (6) ح×الفائز من (7) ط

ثم يلعب في المباراة رقم:

(14) الخاسر من (12) ب ×الخاسر من (13) ح

(15) الفائز من (14)ب ×الفائز من (11) ي

ثم يلعب في المباراة رقم:

(16) الفائز من (12) هـ×الفائز من (13) ط

ثم يلعب في المباراة رقم:

(17) الخاسر من(16) ط ×الفائز من (15) ب

ثم يلعب في المباراة النهائية:

الفائز من (17) ب × الفائز من (16) هـ وهي مباراة رقم (18)

- عدد المباريات = 2(عدد المشاركين – 1):

$= 2(10-1) = 2\times9 = 18$

❖ إذا كان عدد المشاركين فرديا:

الخطوات التي يتم إتباعها لإجراء السحبة هي:

أ. تنظيم استمارة السحبة والتي تكون بعدد المشاركين.

ب. إجراء عملية القرعة حسب القواعد التي تم شرحها في مبادئ تنظيم السحبات الرياضية وتوزيع المشاركين حسب نتائج القرعة على استمارة السحبة.

ج. تحديد الفرق المنتظرة حسب القانون التالي:

عدد الفرق المنتظرة=أحد أعداد قوى العدد(2) واكبر من عدد المشاركين – عدد المشاركين

د. توزيع الفرق المنتظرة على استمارة السحبة.

الانتظار في الأعلى = $\frac{\text{عدد المنتظرين} + 1}{2}$

الانتظار في الأسفل = $\frac{\text{عدد المنتظرين} - 1}{2}$

ه. رسم مخطط المباريات.

و. عدد المباريات = 2(عدد المشاركين – 1).

مثال:

نظم سحبة لبطولة المرحوم (ناطق هاشم) بكرة القدم للناشئين التي سيشترك فيها (3) فرق هي (الناصرية – الديوانية – المثنى) وماهو عدد المباريات الكلي؟

الحل:

- تنظيم استمارة السحبة والتي تكون بعدد(3) فرق.
- إجراء عملية القرعة حسب القواعد التي تم شرحها في مبادئ تنظيم السحبات الرياضية وتوزيع المشاركين حسب نتائج القرعة على استمارة السحبة.
- تحديد الفرق المنتظرة حسب القانون التالي:

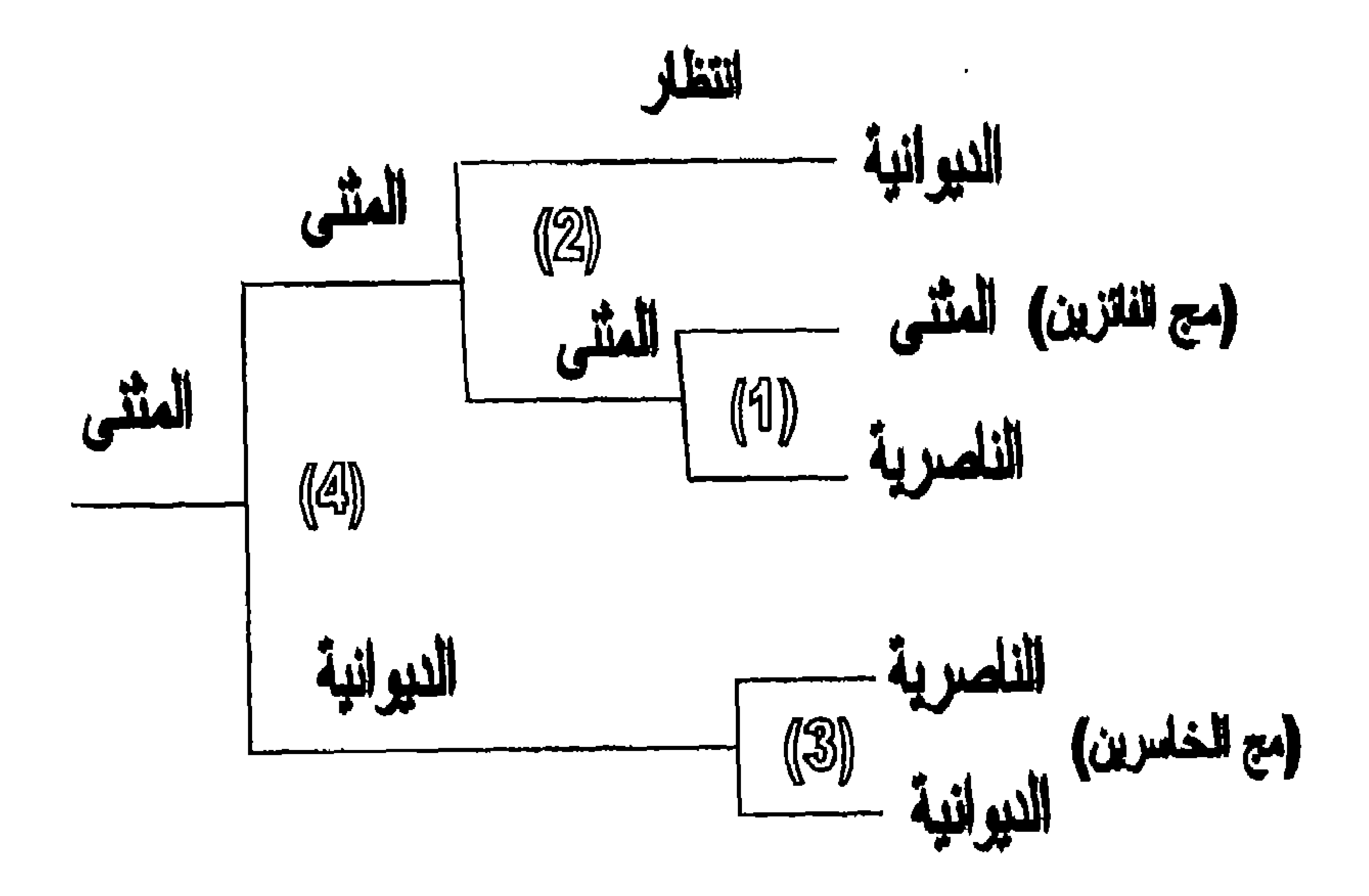
عدد الفرق المنتظرة=أحد أعداد قوى العدد(2) واكبر من عدد المشاركين – عدد المشاركين

1 = 3 –4

- توزيع الفرق المنتظرة على استمارة السحبة:

بما أن لدينا فريق واحد انتظار نضعه في أعلى السحبة وهو بحسب القرعة فريق (الديوانية).

- رسم مخطط المباريات.



إذ يلعب في المباراة رقم:

(1) المثنى × الناصرية

ثم يلعب في المباراة رقم:

(2) الفائز من (1) المثنى × الديوانية

ثم يلعب في المباراة رقم:

(3) الخاسر من (1) الناصرية× الخاسر من (2) الديوانية

ثم يلعب في النهائي:

الفائز من (3) الديوانية × الفائز من (2) المثنى

- عدد المباريات = 2(عدد المشاركين – 1)..

$$= 2(3-1) = 2\times2 = 4$$

مثال:

ستجري بطولة الجامعات العراقية بكرة القدم للعام الدراسي 2011–2012 بمشاركة جامعات (البصرة – بغداد – بابل — ذي قار – الكوفة – واسط – الموصل — ديالى – المثنى) نظم سحبة البطولة بطريقة التسقيط الزوجي مع ذكر عدد المباريات الكلية.

الحل:

- تنظيم استمارة السحبة والتي تكون بعدد(9) جامعات.

- إجراء عملية القرعة حسب القواعد التي تم شرحها في مبادئ تنظيم السحبات الرياضية وتوزيع المشاركين حسب نتائج القرعة على استمارة السحبة.
- تحديد الفرق المنتظرة حسب القانون التالي:

عدد الفرق المنتظرة= أحد أعداد قوى العدد(2) واكبر من عدد المشاركين – عدد المشاركين

$$= 16 - 9 = 7$$

- توزيع الفرق المنتظرة على استمارة السحبة:

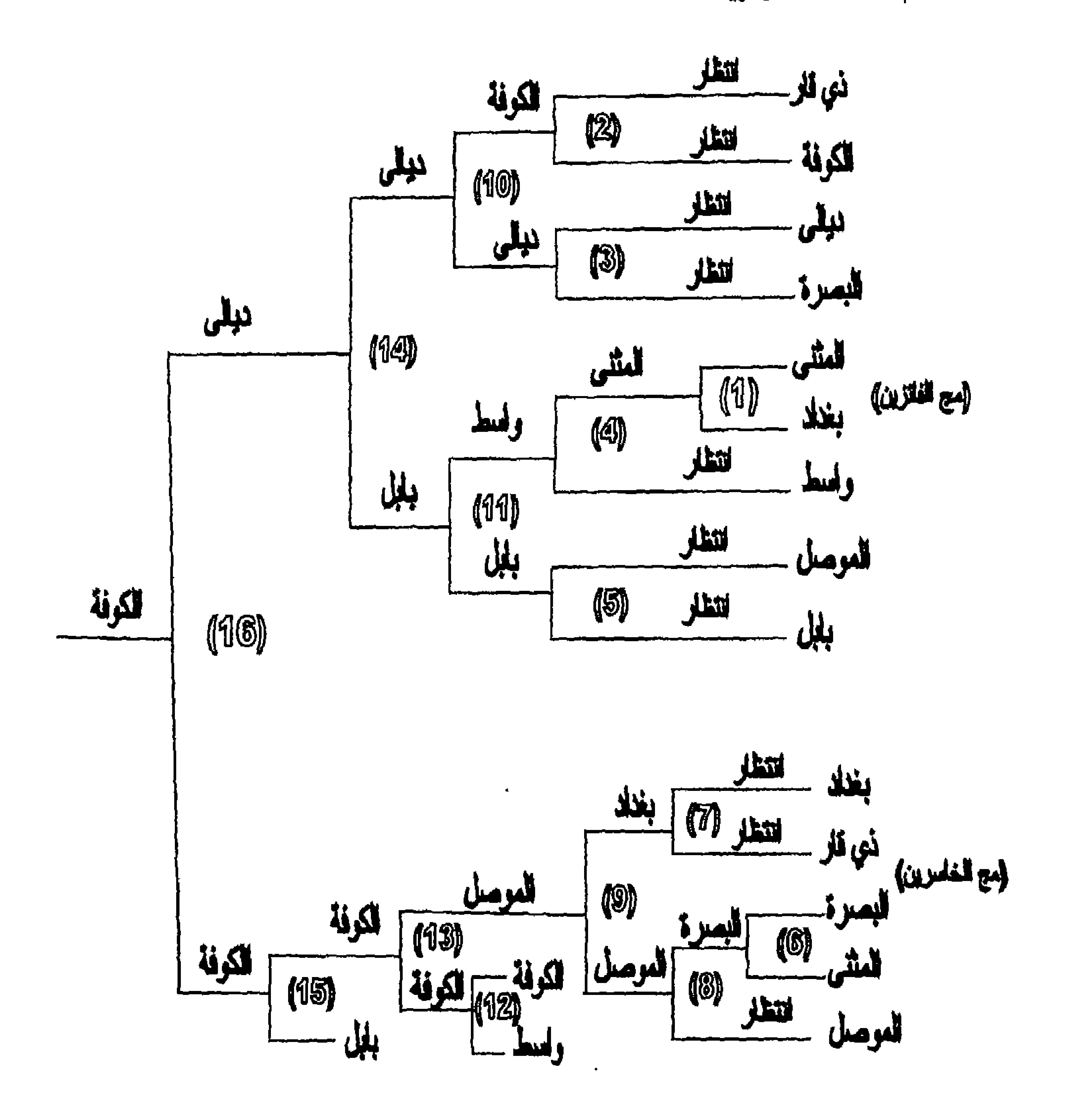
$$\text{الانتظار في الأعلى} = \frac{\text{عدد المنتظرين} + 1}{2} = \frac{7+1}{2} = \frac{8}{2} = 4$$

وهي بحسب القرعة جامعات (ذي قار – الكوفة – ديالى – البصرة)

$$\text{الانتظار في الأسفل} = \frac{\text{عدد المنتظرين} - 1}{2} = \frac{7-1}{2} = \frac{6}{2} = 3$$

وهي بحسب القرعة جامعات (واسط – الموصل – بابل)

- رسم مخطط المباريات.



إذ يلعب في المباراة رقم:

(1) المثنى × بغداد

ثم يلعب في المباراة رقم:

(2) ذي قار × الكوفة

(3) ديالى× البصرة

(4) الفائز من (1) المثنى × واسط

(5) الموصل × بابل

بعد هذه المرحلة أصبح لدينا (5) جامعات في مجموعة الخاسرين لذا نحتاج إلى إجراء عملية الانتظار لتصفيتهم:

- تحديد الفرق المنتظرة حسب القانون التالي:

عدد الفرق المنتظرة=أحد أعداد قوى العدد(2) واكبر من عدد المشاركين – عدد المشاركين

$$= 8 - 5 = 3$$

- توزيع الفرق المنتظرة على استمارة السحبة:

$$\text{الانتظار في الأعلى} = \frac{\text{عدد المنتظرين} + 1}{2} = \frac{3+1}{2} = \frac{4}{2} = 2$$

وهي بحسب القرعة جامعات (بغداد – ذي قار)

$$\text{الانتظار في الأسفل} = \frac{\text{عدد المنتظرين} - 1}{2} = \frac{3-1}{2} = \frac{2}{2} = 1$$

وهي بحسب القرعة جامعة (الموصل)

إذ يلعب في المباراة رقم:

(6) الخاسر من (3) البصرة × الخاسر من (4) المثنى

(7) الخاسر من (1) بغداد × الخاسر من (2) ذي قار

(8) الفائز من (6) البصرة × الخاسر من (5) الموصل

ثم يلعب في المباراة رقم:

(9) الفائز من (7) بغداد × الفائز من (8) الموصل

ثم تعود إلى مجموعة الفائزين إذ يلعب في المباراة رقم:

(10) الفائز من (2) الكوفة × الفائز من (3) الموصل

(11) الفائز من (7) بغداد × الفائز من (8) ديالى

ثم يلعب في المباراة رقم:

(12) الخاسر من (10) الكوفة × الخاسر من (11) واسط

(13) الفائز من (12) الكوفة × الفائز من (9) الموصل

ثم يلعب في المباراة رقم:

(14) الفائز من (10) ديالى × الفائز من (11) بابل

ثم يلعب في المباراة رقم:

(15) الخاسر من (14) بابل × الفائز من (13) الكوفة

ثم يلعب في النهائي الفائز من (15) الكوفة × الفائز من (14) ديالى وهي مباراة رقم (16)

- عدد المباريات = 2(عدد المشاركين – 1).

= 2(9– 1) = 2×8 = 16

ملخص السحبة الزوجية لغاية (100) مشارك

عدد المشتركين	عدد المباريات	الانتظار في الدور الأول		
		الكلي	الانتظار في الأعلى	الانتظار في الأسفل
3	4	1	1	–
4	6	–	–	–
5	8	3	2	1
6	10	2	1	1
7	12	1	1	–
8	14	–	–	–
9	16	7	4	3
10	18	6	3	3
11	20	5	3	2
12	22	4	2	2

عدد المشتركين	عدد المباريات	الانتظار في الدور الأول		
		الكلي	الانتظار في الأعلى	الانتظار في الأسفل
13	24	3	2	1
14	26	2	1	1
15	28	1	1	–
16	30	–	–	–
17	32	15	8	7
18	34	14	7	7
19	36	13	7	6
20	38	12	6	6
21	40	11	6	5
22	42	10	5	5
23	44	9	5	4
24	46	8	4	4
25	48	7	4	3
26	50	6	3	3
27	52	5	3	2
28	54	4	2	2
29	56	3	2	1
30	58	2	1	1
31	60	1	1	–
32	62	–	–	–
33	64	31	16	15
34	66	30	15	15
35	68	29	15	14
36	70	28	14	14
37	72	27	14	13
38	74	26	13	13
39	76	25	13	12
40	78	24	12	12

عدد المشتركين	عدد المباريات	الانتظار في الدور الأول		
		الكلي	الانتظار في الأعلى	الانتظار في الأسفل
41	80	23	12	11
42	82	22	11	11
43	84	21	11	10
44	86	20	10	10
45	88	19	10	9
46	90	18	9	9
47	92	17	9	8
48	94	16	8	8
49	96	15	8	7
50	98	14	7	7
51	100	13	7	6
52	102	12	6	6
53	102	11	6	5
54	106	10	5	5
55	108	9	5	4
56	110	8	4	4
57	112	7	4	3
58	114	6	3	3
59	116	5	3	2
60	118	4	2	2
61	120	3	2	1
62	122	2	1	1
63	124	1	1	–
64	126	–	–	–
65	128	63	32	31
66	130	62	31	31
67	132	61	31	30
68	134	60	30	30

عدد المشتركين	عدد المباريات	الانتظار في الدور الأول		
		الكلي	الانتظار في الأعلى	الانتظار في الأسفل
69	136	59	30	29
70	138	58	29	29
71	140	57	29	28
72	142	56	28	28
73	144	55	28	27
74	146	54	27	27
75	148	53	27	26
76	150	52	26	26
77	152	51	26	25
78	154	50	25	25
79	156	49	25	24
80	158	48	24	24
81	160	47	24	23
82	162	46	23	23
83	164	45	23	22
84	166	44	22	22
85	168	43	22	21
86	170	42	21	21
87	172	41	21	20
88	174	40	20	20
89	176	39	20	19
90	178	38	19	19
91	180	37	19	18
92	182	36	18	18
93	184	35	18	17
94	186	34	17	17
95	188	33	17	16
96	190	32	16	16

عدد المشتركين	عدد المباريات	الانتظار في الدور الأول		
		الكلي	الانتظار في الأعلى	الانتظار في الأسفل
97	192	31	16	15
98	194	30	15	15
99	196	29	15	14
100	198	28	14	14

سحبة الدوري:

هي السحبة التي عند تنظيمها يتقابل فيها الفريق أو اللاعب في المجموعة مع جميع فرق المجموعة لمرة واحدة (دوري لمرحلة واحدة) أو مرتان (دوري لمرحلتان الذهاب والإياب) أو أكثر في بعض الحالات ودون استثناء بجدول معد مسبقا من قبل اللجنة المنظمة للمنافسة، وتعد أكثر الطرق استخداما خاصة في الألعاب الجماعية مثل كرة القدم والسلة والطائرة واليد وكذلك بعض الألعاب الفردية مثل المبارزة وغيرها.

إن الفريق أو اللاعب يقابل كل الفرق أو اللاعبين المشاركين في البطولة الرياضية، وقد يلتقي مرة واحدة مع كل منهم وفي هذه الحالة تدعى السحبة (نصف دوري) أو (دوري من مرحلة واحدة) وقد يلتقي مع كل منهم مرتان في الذهاب والإياب وتدعى طريقة السحبة في هذه الحالة بالدوري الكامل أو (دوري من مرحلتين)، وقد تجري في بعض الأحيان بأدوار أكثر (أكثر من دورين) كما في الدوري الأمريكي لكرة السلة.

ويرى خبراء الإدارة والتنظيم إن طريقة إجراء البطولات الرياضية وفق سحبة الدوري يعد من أكثر الطرق التي تحقق عدالة المنافسة لجميع المشاركين إذ يؤكد (عبد المجيد، 2002) أن"هذه الطريقة اعدل طرق تنظيمات الدورات والبطولات الرياضية وهي المفضلة دائما كلما أمكن استخدامها "

◆ مميزات سحبة الدوري:

1. تعطي للمشاركين فرصة اكبر لتحقيق افضل النتائج بسبب طول فترة المنافسة.
2. تمتع المدربين فرصة لتدارك الأخطاء ودراسة الفرق وتطوير طرق اللعب وخطط التدريب الرياضي.
3. تعطي فرصة اكبر للمنظمين بالأعداد للمنافسات ويشمل ذلك تهيئة الملاعب والمستلزمات الإدارية الأخرى بشكل يليق بالمنافسة.
4. تعطي فرصة مشاهدة واستمتاع وذلك لطول فترة المنافسة، وتعطي نتائج منافستها صورة واضحة عن مستويات الفرق واللاعبين.
5. تعطي فرصة متساوية لجميع المشاركين مما يحقق اكبر قدر من العدالة في طبيعة المنافسة.
6. تعطي فرصة للاتحادات الرياضية بمشاركة اكبر قدر ممكن من الهيئات التحكمية والإشرافية في البطولة.
7. تحقق مردود اقتصادي مهم من مبالغ بطاقات المتفرجين وحقوق النقل والصدقة وغيرها.
8. تجعل الفرق المشاركة على استعداد تام طيلة فترة المنافسة التي قد تستمر عدة أشهر لأنها تتناسب وطبيعة الإعداد.
9. تعود هذه الطريقة بالنفع علّى لاعبي المنتخبات الوطنية لأنها تجعلهم في حالة استعداد دائم للمشاركة مع فرق منتخباتهم بسبب الإعداد المستمر في بطولة الدوري.
10. تعطي فرصة للكوادر الطبية في إعداد اللاعبين المصابين بشكل جيد للمشاركة في المباريات اللاحقة وعدم الاستعجال بالعلاج الذي قد يكون غير كاف للاعب المصاب.

◆ عيوب سحبة الدوري:

1. طول فترة المنافسة وكثرة مباريات البطولة.
2. تحتاج إلى مستلزمات إدارية ومنشآت رياضية كثيرة.
3. قد يلجئ بعض المدربين إلى التقليل من الأسلوب الهجومي للفريق في بعض المباريات وخاصة الخارجية منها (الذهاب) وهذا يؤثر على متعة المنافسة.
4. صعوبة الانتقال المتكرر لجماهير الفرق مع فرقها خاصة إذا كانت المسافة بعيدة جدا.
5. قد يجد اللاعب صعوبة في التأقلم مع نوعيات مختلفة من أرضيات الملاعب يلعب عليها جميعا خلال فترات متقاربة جدا وخاصة في البلدان التي لا تملك ملاعب جيدة.

عدد ادوار اللعب في سحبة الدوري:

أ) ان عدد ادوار الدوري المنظم على مرحلة واحدة يتحدد من خلال عدد الفرق المشاركة في البطولة وكما يلي:

1. إذا كان عدد المشاركين في الدوري عدداً فردياً فان عدد الأدوار يساوي:

عدد الأدوار = عدد المشاركين

(7) مشارك عدد الأدوار (7).

(9) مشارك عدد الأدوار (9).

(11) مشارك عدد الأدوار (11).

وهكذا لجميع الأعداد الفردية.

2. إذا كان عدد المشاركين عدداً زوجيا فان عدد الأدوار يكون يساوي:

عدد الأدوار = عدد المشاركين – 1

فلو كان عدد المشاركين:

(6) مشارك عدد الأدوار = (5).

(8) مشارك عدد الأدوار = (7).

(10) مشارك عدد الأدوار = (9).

(12) مشارك عدد الأدوار = (11).

وهكذا لجميع الأعداد الزوجية.

ب) إذا كان الدوري يقام بنظام الدوري الكامل او الدوري على مرحلتين فيكون عدد ادوار اللعب كما يلي:

1. إذا كان عدد المشاركين فردي فان عدد الأدوار يساوي:

عدد الأدوار = عدد المشاركين × 2

2. إذا كان عدد المشاركين عدد زوجيا فان عدد ادوار اللعب يساوي:

عدد الأدوار = (عدد المشاركين – 1) ×2

عدد المباريات في سحبة الدوري:

يعتمد تحديد عدد مباريات البطولات الرياضية التي تنظم بطريقة الدوري على النظام الذي تتبعه الجهات المنظمة في كون الدوري على مرحلة واحدة أو على مرحلتين (ذهاباً وإيابا) وكما يلي:

أ. إذا كانت البطولات بطريقة الدوري لمرحلة واحدة يكون:

$$\text{عدد المباريات} = \frac{\text{عدد المشتركين}\ (\text{عدد المشتركين} - 1)}{2}$$

مثال / لو كان عدد المشتركين (8) فرق فان عدد المباريات يكون:

$$\text{عدد المباريات} = \frac{8\ (8-1)}{2} = \frac{8\times7}{2} = \frac{56}{2} = 28\ \text{مباراة}$$

ب. إذا كانت البطولة تنظم بطريقة الدوري على مرحلتين يكون:

$$\text{عدد المباريات} = \frac{\text{عدد المشتركين}\ (\text{عدد المشتركين} - 1)}{2} \times 2$$

مثال: لو كان عدد المشتركين (5) فيكون عدد المباريات يكون:

$$\text{عدد المباريات} = \frac{5\ (5-1)}{2} = \frac{5\times4}{2} = \frac{20}{2} = 10$$

طرق تنظيم سحبة الدوري:

هناك طريقتان في تنفيذ سحبة الدوري وهما:

أ) طريقة الرقم الثابت.

ب) طريقة الرقم المتحرك.

- **طريقة الرقم الثابت:**

وهي إحدى طرق تنظيم سحبة الدوري وعند تنظيم السحبة بهذا الأسلوب يجب ملاحظة ما يأتي:

1. تحديد عدد الفرق المشاركة في المنافسة.
2. إجراء عملية القرعة لتحديد تسلسل المتنافسين وبذلك يتحدد القوس الذي يجمع كل فريقان في الدور الأول بدءاً من التسلسل الأول مع التسلسل الثاني وهي تمثل مباراة رقم (1) والثالث والرابع في مباراة رقم (2) وهكذا.
3. إذا كان العدد للمشتركين عدد زوجيا فان مباريات الدور الأول تتم بصورة اعتيادية لجميع المشاركين بدون انتظار لأي فريق.
4. إذا كان عدد المشتركين عدد فرديا يتم إضافة فريق وهمي يحتل التسلسل الأول في القرعة كي يصبح العدد الكلي عدداً زوجيا ويرمز للفريق الوهمي بالرمز (س).
5. كل فريق يلعب مع الفريق (س) يعني مباراة انتظار أو راحة وهي فرصة يستفيد منها كل المشاركين.
6. بعد تحديد أرقام المباريات في الدور الأول يتم تثبيت التسلسل رقم (1) في المنافسة ولغرض تحديد مباريات الدور الأول فان جميع الفرق تتحرك قفزة واحدة حول الرقم الثابت ويتم ذلك أما باتجاه عقرب الساعة أو عكس اتجاه عقرب الساعة وهذا ما سيتم اعتماده في الأمثلة القادمة.
7. يتم تثبيت الرقم الثابت في جميع ادوار اللعب.

مثال:

إذ كان عدد المشاركين(4)فان سحبة الدوري لمرحلة واحدة تكون كما في الجدول التالي:

الدور الأول	الدور الثاني	الدور الثالث
2×(1)	3 × 1	4 × 1
4 × 3	2 × 4	3 × 2

في المثال أعلاه فان الفريق أو المتنافس رقم (1) كان يمثل الرقم الثابت والذي دارت حوله الفرق عكس عقرب الساعة.

- **طريقة الرقم المتحرك:**

بعد إتمام خطوات طريقة الرقم الثابت من (1– 5) نفسها يتم بعد ذلك ما ياتي:

1. تحديد الفريق الذي يحتل التسلسل رقم (2) في قرعة الدوري والذي يلعب مع التسلسل رقم (1) المباراة الأولى في الدور الأول.
2. في الدور الثاني ينقل الفريق رقم (2) ليحتل التسلسل الأخير في آخر مباريات الدور الثاني ويكون موقعه على اليمين وتتحرك بقية الفرق عكس عقرب الساعة قفزة واحدة.
3. في الدور الثالث ينقل الفريق رقم (2) نفسه إلى أعلى الدور الثالث ليلعب مباراة رقم (1) ويكون موقعه على اليسار وتتحرك بقية الفرق قفزة واحدة عكس عقرب الساعة.
4. تستمر بقية الأدوار على نفس المسار.

لو كان عدد المشاركين(6) فان سحبة الدوري لمرحلة واحدة تكون كما في الجدول التالي:

د1	د2	د3
(2) × 1	4 × 1	(2) × 4
4 × 3	6 × 3	6 × 1
6 × 5	5 ×(2)	5 × 3
د4	**د5**	**د6 (الميزان)**
6 × 4	2 × 6	5 × 6
5 × 1	5 × 4	3 × 4
3 × (2)	3 × 1	1 × (1)

في المثال أعلاه فان الفريق رقم (2) كان يمثل الرقم المتحرك في السحبة.

جدول منافسات الدوري (الحصيلة النهائية لنتائج ادوار اللعبة):

تضع اللجنة المنظمة لبطولة الدوري جدولاً يوضح النتائج النهائية بعد كل دور من ادوار اللعب يوضح عدد المباريات وعدد حالات الفوز والتعادل والخسارة إضافة إلى تفصيل بعدد الأهداف المسجلة من قبل الفريق والأهداف المسجلة عليه وخلاصة ما يملك الفريق من نقاط حسب نقاط احتساب النقاط وأخيرا ترتيب الفريق في جدول المنافسة، ومن الجدير بالذكر أن هذا الجدول النهائي على درجة كبيرة من الأهمية للمؤسسات الرياضة والأندية والمشاركين والمتفرجين والمستحقين معاً، وهو يضع الجميع في حالة من التنافس الرياضي الشريف من اجل الارتقاء إلى أعلى درجات السلم والوصول إلى الصدارة والجدول أدناه يبين ذلك:

ت	أسم الفريق	لعب	فوز	تعادل	هزيمة	أهداف			النقاط
						له	عليه	الفرق	
1-									
2-									
3-									
4-									

طرق حساب نتائج سحبة الدوري:

أولا: الترتيب النهائي للمتنافسين في جدول سحبة الدوري:

لغرض تحديد الترتيب النهائي للفرق المتنافسة أو اللاعبين في بطولة الدوري توجد عدة طرق وتعتبر طريقة النقاط من أكثرها شيوعا، ويتم تحديد لائحة احتساب النقاط ضمن اللائحة الرئيسية للبطولة التي يتم الاتفاق عليها وتبليغها للمشاركين قبل بدء المنافسة وتتضمن هذه اللائحة مجموعة من الثوابت التي تحدد ترتيب الفائز أو البطل في منافسة الدوري وقد توضح اللائحة في حالة تساوى فريقان في عدد النقاط يتم تحديد الفائز في ضوء ما يأتي:

1. يفوز بالبطولة الفريق الذي جمع عدد نقاط أكثر.
2. وفي حالة تساوي فريقين بالنقاط يفوز بالبطولة الفريق الذي حقق فرق أهداف اكبر
3. وفي حالة التساوي بفارق الأهداف أيضا يتم اللجوء إلى مباراة فاصلة بين الفريقين المتساويين.
4. في بعض الأحيان يتم اللجوء إلى القرعة مباشرة وحسب نظام البطولة الذي تضعه الجهة المنظمة وخصوصا في دوري المجموعات.

ويذكر(عبد المجيد، 2002) في حالة تساوي فريقان في عدد النقاط يمكن تحديد ترتيب الفريقين من خلال:

1. تقام مباراة فاصلة بين الفريقين المتعادلين والفائز في هذه المباراة يتقدم الأخر في المركز.
2. قد تستخدم طريقة الفرق لتبين ما للفرق من أهداف وما عليه.

ويرى (أبو حليمة، 2004) أن تحديد ترتيب المتنافسين في سحبة الدوري يتم في ضوء ما يأتي:

1. يحتل المركز الأول الفريق الذي يحصل على اكبر مجموع من النقاط.
2. إذا حدث تعادل في مجموع النقاط بين أي فريقين وكان من الضروري تحديد الترتيب نلجأ إلى التالي:

- إعطاء وقت إضافي إذا كانت المباراة بين المتعادلين هي آخر مباراة.
- إقامة مباراة فاصلة وإذا استمر التعادل توزع الجائزة مناصفة بين الفريقين.
- يمكن الرجوع إلى المواجهات السابقة بين الفريقين لتحديد الفائز.
- نسبة فارق الأهداف في الألعاب التي فيها أهداف وتطبق قاعدة (ماله / وما عليه من الأهداف).

ثانياً: طريقة توزيع النقاط في منافسة الدوري:

يحصل الفريق الفائز على ثلاث نقاط وفي حالة التعادل يحصل كل فريق على نقطة واحده والخاسر بدون نقاط.

تنظيم سحبة الدوري:

الخطوات التي يتم إتباعها لإجراء هذه السحبة هي:

أ. حساب عدد الأدوار.

ب. إذا كان عدد المشاركين زوجيا فتجري السحبة بانسيابية أما إذا كان عدد المشاركين فرديا فتضيف فريق وهمي نرمز له (س) يأخذ التسلسل رقم (1) في الأدوار كافة.

ج. إجراء عملية القرعة بين المشاركين لتثبيت تسلسل الفرق وإجراء منافسات الدور الأول

د. إجراء منافسات الأدوار التالية بتثبيت الفريق تسلسل (1) وتدوير الفرق الأخرى علية باتجاه عكس عقرب الساعة.

ه. رسم جدول بعدد الأدوار.

و. حساب عدد المباريات.

- **إذا كان عدد المشاركين زوجيا:**

الخطوات التي يتم إتباعها لإجراء هذه السحبة هي:

أ. حساب عدد الأدوار.

ب. إجراء عملية القرعة بين المشاركين لتثبيت تسلسل الفرق وإجراء منافسات الدور الأول.

ج. إجراء منافسات الأدوار التالية بتثبيت الفريق تسلسل (1) وتدوير الفرق الأخرى علية باتجاه عكس عقرب الساعة.

د. رسم جدول بعدد الأدوار.

ه. حساب عدد المباريات.

مثال:

ضمن منافسات دوري أبطال أوربا للأندية للموسم (2012– 2013) ضمت المجموعة الأولى فرق (جلسي – برشلونة – روما – أياكس) نظم مباريات المجموعة بطريقة الدوري لمرحلة واحدة.

الحل:

- حساب عدد الأدوار:

عدد الأدوار = عدد المشاركين – 1 = 4 – 1 = 3

- إجراء عملية القرعة بين المشاركين لتثبيت تسلسل الفرق وإجراء منافسات الدور الأول، ونتيجة القرعة ظهر أن فريق (روما) هو رقم (1) وعلية يستمر بهذا التسلسل في الأدوار كافة.
- إجراء منافسات الأدوار التالية بتثبيت الفريق تسلسل (1) وتدوير الفرق الأخرى علية باتجاه عكس عقرب الساعة.
- رسم جدول بعدد (3) أدوار:

الدور الأول	الدور الثاني	الدور الثالث
روما × جلسي	روما × أياكس	روما × برشلونة
أياكس × برشلونة	برشلونة × جلسي	جلسي × أياكس

- حساب عدد المباريات:

$$\text{عدد المباريات} = \frac{\text{عدد المشتركين (عدد المشتركين} - 1)}{2} = \frac{4\,(4-1)}{2}$$

$$6 = \frac{12}{2} = \frac{3\times4}{2} =$$

مثال:

ستنظم بطولة دوري نجوم قطر للموسم (2012– 2013) بمشاركة (10) أندية ولمرحلتين (الغرافة – السد – الجيش – الوكرة – الأهلي – الخريطيات – السيلية – أم صلال – قطر – لخويا) كيف ستجري سحبة الدوري؟

الحل:

- حساب عدد الأدوار:

عدد الأدوار = (عدد المشاركين – 1)=(10– 1) =9

- إجراء عملية القرعة بين المشاركين لتثبيت تسلسل الفرق وإجراء منافسات الدور الأول، ونتيجة القرعة ظهر ان فريق (الأهلي) هو رقم (1) وعلية يستمر بهذا التسلسل في الأدوار كافة.
- إجراء منافسات الأدوار التالية بتثبيت الفريق تسلسل (1) وتدوير الفرق الأخرى علية باتجاه عكس عقرب الساعة.
- رسم جدول بعدد (18) أدوار ولمرحلتين:

المرحلة الأولى:

د 1	د 2	د 3
الأهلي×السد	الأهلي×الغرافة	الأهلي×الوكرة
الغرافة×قطر	الوكرة×السد	الخريطيات×الغرافة
الوكرة×أم صلال	الخريطيات×قطر	الجيش × السد
الخريطيات×لخويا	الجيش×أم صلال	السيلية × قطر
الجيش×السيلية	السيلية×لخويا	لخويا × أم صلال
د 4	د 5	د 6
الأهلي×الخريطيات	الأهلي× الجيش	الأهلي× السيلية
الجيش × الوكرة	السيلية× الخريطيات	لخويا × الجيش
السيلية × الغرافة	لخويا × الوكرة	أم صلال × الخريطيات
لخويا × السد	أم صلال × الغرافة	قطر × الوكرة
أم صلال× قطر	قطر × السد	السد × الغرافة
د 7	د 8	د 9
الأهلي× لخويا	الأهلي× أم صلال	الأهلي× قطر
أم صلال × السيلية	قطر × لخويا	السد × أم صلال
قطر × الجيش	السد × السيلية	الغرافة × لخويا
السد × الخريطيات	الغرافة × الجيش	الوكرة × السيلية
الغرافة × الوكرة	الوكرة × الخريطيات	الخريطيات × الجيش

المرحلة الثانية:

د 1	د 2	د 3
الأهلي×السد	الأهلي×الغرافة	الأهلي×الوكرة
الغرافة×قطر	الوكرة×السد	الخريطيات×الغرافة
الوكرة×أم صلال	الخريطيات×قطر	الجيش × السد
الخريطيات×لخويا	الجيش×أم صلال	السيلية × قطر
الجيش×السيلية	السيلية×لخويا	لخويا × أم صلال
د 4	د 5	د 6
الأهلي×الخريطيات	الأهلي× الجيش	الأهلي× السيلية
الجيش × الوكرة	السيلية× الخريطيات	لخويا × الجيش
السيلية × الغرافة	لخويا × الوكرة	أم صلال × الخريطيات
لخويا × السد	أم صلال × الغرافة	قطر × الوكرة
أم صلال× قطر	قطر × السد	السد × الغرافة
د 7	د 8	د 9
الأهلي× لخويا	الأهلي× أم صلال	الأهلي× قطر
أم صلال × السيلية	قطر × لخويا	السد × أم صلال
قطر × الجيش	السد × السيلية	الغرافة × لخويا
السد × الخريطيات	الغرافة × الجيش	الوكرة × السيلية
الغرافة × الوكرة	الوكرة × الخريطيات	الخريطيات × الجيش

- **حساب عدد المباريات:**

$$\text{عدد المباريات} = \frac{\text{عدد المشتركين (عدد المشتركين} - 1)}{2} = \frac{10\ (10-1)}{2}$$

$$= \frac{10\times 9}{2} = \frac{90}{2} = 45 \text{ لمرحلة واحدة}$$

عدد المباريات لمرحلتين = عدد المباريات لمرحلة واحدة × 2

= 45 × 2 = 90 مباراة

❖ **إذا كان عدد المشاركين فرديا:**

الخطوات التي يتم إتباعها لإجراء هذه السحبة هي:

أ. حساب عدد الأدوار.

ب. إجراء عملية القرعة بين المشاركين لتثبيت تسلسل الفرق وإجراء منافسات الدور الأول

ج. نضيف فريق وهمي بالرمز (س) حتى يصبح عدد الفرق زوجيا يأخذ التسلسل رقم (1).

د. إجراء منافسات الأدوار التالية بتثبيت الفريق تسلسل (1) وتدوير الفرق الأخرى علية باتجاه عكس عقرب الساعة.

ه. رسم جدول بعدد الأدوار.

و. حساب عدد المباريات.

مثال:

نظم سحبة بطولة الدوري للموسم (2011– 2013) التي سيشارك فيها (5) فرق هي (الزوراء– الجوية– الشرطة– الطلبة– النجف) ولمرحلة واحدة.

الحل:

- **حساب عدد الأدوار:**

عدد الأدوار = عدد الفرق = 5

- إجراء عملية القرعة بين المشاركين لتثبيت تسلسل الفرق وإجراء منافسات الدور الأول.
- بما عدد الفرق فرديا (5) فأننا نضيف فريق وهمي بالرمز (س) حتى يصبح عدد الفرق زوجيا يأخذ التسلسل رقم (1).
- إجراء منافسات الأدوار التالية بتثبيت الفريق تسلسل (1) وتدوير الفرق الأخرى علية باتجاه عكس عقرب الساعة.
- رسم جدول بعدد (5) أدوار:

الدور الأول	الدور الثاني	الدور الثالث	الدور الرابع	الدور الخامس
س ×الطلبة الشرطة× الزوراء الجوية × النجف	س ×الشرطة الجوية×الطلبة النجف× الزوراء	س ×الجوية النجف×الشرطة الزوراء ×الطلبة	س ×النجف الزوراء×الجوية الطلبة ×الشرطة	س ×الزوراء الطلبة ×النجف الشرطة×الجوية

- **حساب عدد المباريات:**

$$\text{عدد المباريات} = \frac{\text{عدد المشتركين (عدد المشتركين} - 1)}{2} = \frac{5\ (5-1)}{2}$$

$$= \frac{4\times5}{2} = \frac{20}{2} = 10$$

ملخص سحبة الدوري لغاية (100) مشارك:

عدد المشتركين	عدد ادوار اللعب		عدد المباريات	
	مرحلة واحدة	مرحلتين	مرحلة واحدة	مرحلتين
3	3	6	3	6
4	3	6	6	12
5	5	10	10	20
6	5	10	15	30
7	7	14	21	42
8	7	14	28	56
9	9	18	36	72
10	9	18	45	90
11	11	22	55	110
12	11	22	66	132
13	13	26	78	156
14	13	26	91	182
15	15	30	105	210
16	15	30	120	240
17	17	34	136	272
18	17	34	153	306
19	19	38	171	342
20	19	38	190	380

عدد المشتركين	عدد ادوار اللعب		عدد المباريات	
	مرحلة واحدة	مرحلتين	مرحلة واحدة	مرحلتين
21	21	42	210	420
22	21	42	231	462
23	23	46	253	506
24	23	46	276	552
25	25	50	300	600
26	25	50	325	650
27	27	54	351	702
28	27	54	378	756
29	29	58	406	812
30	29	58	435	870
31	31	62	465	930
32	31	62	496	992
33	33	66	528	1056
34	33	66	561	1122
35	35	70	595	1190
36	35	70	630	1260
37	37	74	666	1332
38	37	74	703	1406
39	39	78	741	1482
40	39	78	780	1560
41	41	82	820	1640
42	41	82	861	1722
43	43	86	903	1806
44	43	86	946	1892
45	45	90	990	1980
46	45	90	1035	2070
47	47	94	1081	2162
48	47	94	1128	2256
49	49	98	1176	2352
50	49	98	1225	2450

عدد	عدد ادوار اللعب		عدد المباريات	
المشتركين	مرحلة واحدة	مرحلتين	مرحلة واحدة	مرحلتين
51	51	102	1275	2550
52	51	102	1326	2652
53	53	106	1378	2756
54	53	106	1431	2862
55	55	110	1485	2970
56	55	110	1540	3080
57	57	114	1596	3192
58	57	114	1653	3306
59	59	118	1711	3422
60	59	118	1770	3540
61	61	122	1830	3660
62	61	122	1891	3782
63	63	126	1953	3906
64	63	126	2016	4032
65	65	130	2080	4160
66	65	130	2145	4290
67	67	134	2211	4422
68	67	134	2278	4556
69	69	138	2346	4692
70	69	138	2415	4930
71	71	142	2485	4970
72	71	142	2556	5112
73	73	146	2628	5256
74	73	146	2701	5402
75	75	150	2775	550
76	75	150	2850	5700
77	77	154	2926	5852
78	77	154	3002	6006
79	79	158	3018	6162
80	79	158	3160	6320

عدد	عدد ادوار اللعب		عدد المباريات	
المشتركين	مرحلة واحدة	مرحلتين	مرحلة واحدة	مرحلتين
81	81	162	3240	6480
82	81	162	3321	6642
83	83	166	3403	6806
84	83	166	3486	6972
85	85	170	3570	7140
86	85	170	3655	7310
87	87	174	3741	7482
88	87	174	3828	7656
89	89	178	3916	7832
90	89	178	4002	8010
91	91	182	4095	8190
92	91	182	4186	8372
93	93	186	4278	8556
94	93	186	4371	8742
95	95	190	4465	8930
96	95	190	4560	9120
97	97	194	4656	9312
98	97	194	4753	9506
99	99	198	4851	9702
100	99	198	4950	9900

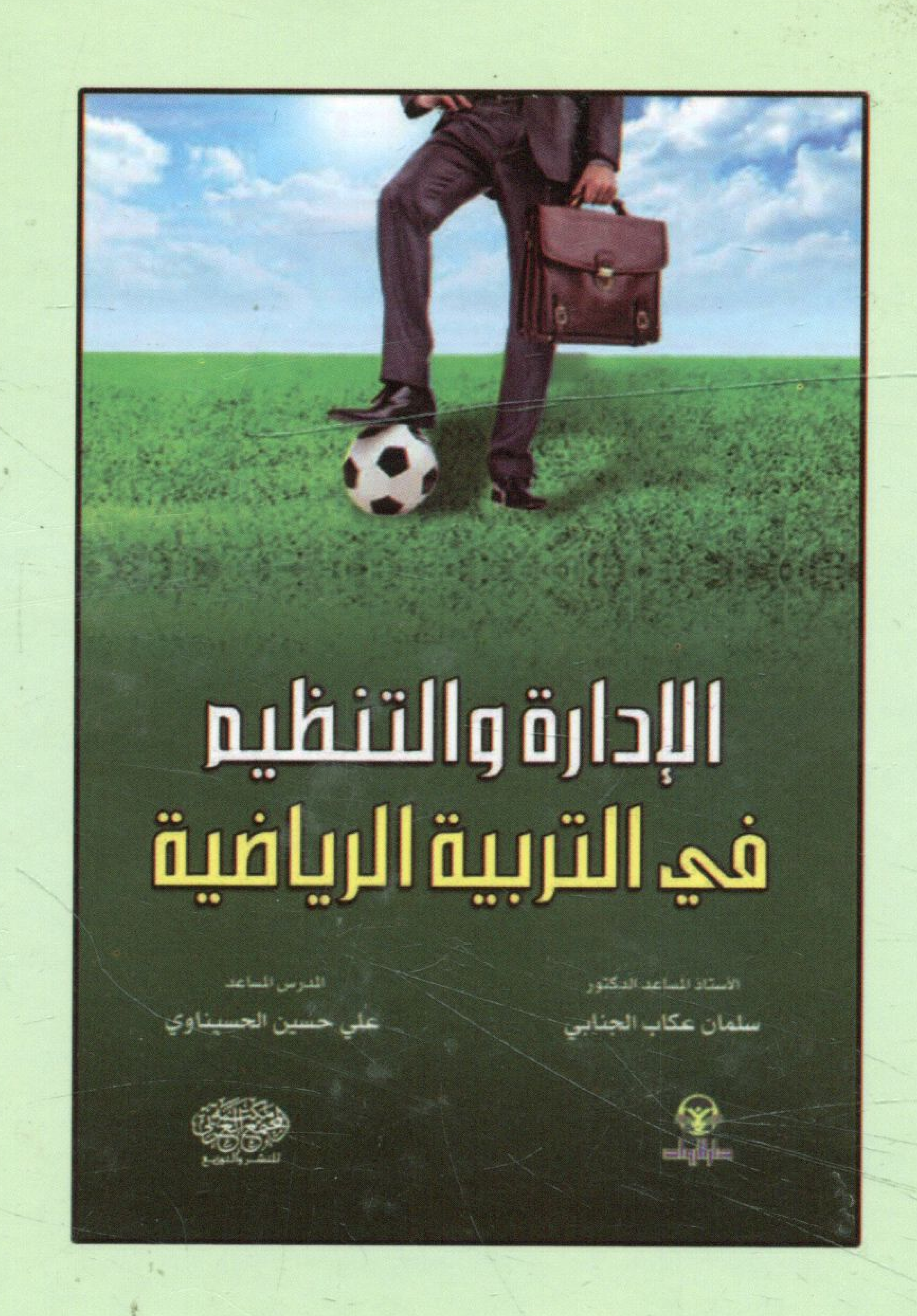
المصادر والمراجع

- احمد رشيد: إدارة المؤسسات العامة، ط1، مصر، دار المعارف، 1967.
- جميل احمد توفيق: إدارة الأعمال، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية، 1990.
- جميل جودت أبو العينين: أصول الإدارة في القران والسنة، ط1، بيروت، دار ومكتبة الهلال، 2002.
- حسن شلتوت وحسن سيد عوض: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار معارف، 1983.
- حسن شلتوت وحسن سيد عوض: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، مصر، دار معارف، 1974.
- سيد الهوا ري:الإدارة الأصول والأسس العلمية، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1970.
- شامل كامل وهيثم عبد الله:قيادة الشباب، مطابع التعليم العالي، الموصل، 1990.
- شير العلاق: الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، الطبعة العربية، عمان– دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، 2012.
- صديق محمود عفيفي: مقدمة في إدارة الأعمال، أسيوط، مكتبة الطليعة، 1971.
- صلاح الشواني: التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، 1987.
- طلحة حسام الدين وعدلية عيسى مطر: مقدمة في الإدارة الرياضية، ط1، القاهرة، مركز الكتاب للنشر، 1997.
- عبد الحميد شرف: الإدارة في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، ط1، القاهرة، مركز الكتاب للنشر، 1999.
- عبد السلام أبو قحف: إدارة الأعمال، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 1989.

- عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف: تنظيم وإدارة الأعمال، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، 1993.
- عبد الغني بسيوني عبد الله:أصول علم الإدارة العامة، الإسكندرية، الدار الجامعة للطباعة والنشر، 1993.
- عقيل عبد الله الكاتب وآخرون: الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، مطابع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة بغداد، 1986.
- علي السلمي: الإدارة العلمية، القاهرة، دار المعارف، 1970.
- فاضل الصفار: إدارة المؤسسات من التأهيل إلى القيادة، ط1، دمشق، دار العلوم للتحقيق والطباعة والنشر والتوزيع، 2002.
- فائق حسني ابو حليمة: الحديث في الإدارة الرياضية، ط1، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2004.
- قاسم حسن حسين وآخرون: نظريات التربية الرياضية، مطبعة جامعة بغداد، 1978.
- مجيد دمعه وآخرون: الإدارة والإشراف، مطابع وزارة التربية، العراق، 1978.
- محسن علي السعداوي وعلي حسين هلول:ادارة وتنظيم السحبات الرياضية، عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2012
- محمد سعيد عبد الفتاح: الإدارة العامة، ط4، القاهرة، الدار المصرية الحديثة، 1981.
- محمد يسري قنصوه، احمد رشيد :التنظيم الإداري وتحليل النظم، القاهرة، دار النهضة العربية، 1972.
- محمود الربيعي واحمد بدري: القيادة والتدريب في الحركة الكشفية، دار المناهج، 2001- 178.
- محمود داود الربيعي: التنظيم الإداري في العمل الرياضي، النجف، دار ضياء للطباعة، 2008.
- مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، عمان، دار الثقافة والدار العلمية للنشر والتوزيع، 2002.

- نجم العزاوي: التدريب الإداري، عمان، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، 2006.
- نضال البزم: فن الإدارة الناجحة، عمان، دار حمو رابي للنشر، 2007.
- وزارة التربية: المديرية العامة للتعليم الثانوي، توجيهات وتوصيات الاختصاصيين التربويين لمدرسي التربية الرياضية، بغداد، مديرية الإشراف الاختصاص، 1983.
- ياسين عبد الصمد: حلقة في الإشراف التربوي، ط1، جامعة لبصرة . كلية شط العرب، 2006.

الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية





الأردن-عمان-وسط البلد-ش السلط-مجمع [illegible] +962 [illegible]
خلوي 5651920 79 962+ ص.ب [illegible]8244 [illegible]
الأردن - عمان - الجامعة الأردنية - ش. الملكة رانيا العبدالله - مقابل كلية الزراعة - مجمع زهدي حصوة التجاري

www.muj-arabi-pub.com

E-mail:Moj_pub@hotmail.com



الوكيل المعتمد في ليبيا



نشر - طباعة - توزيع
ليبيا - طرابلس - مجمع ذات العماد - برج 4 - الطابق الأرضي
هاتف: 218213350332/33+ فاكس: 218213350016+
ص. ب: 91969
البريد الإلكتروني: alrowadbooks@yahoo.com
الموقع: www.arrowad.ly